

Instituto Pedagógico Latinoamericano y del Caribe

**Universidad de Ciencias Pedagógicas
“Conrado Benítez García”
Cienfuegos**

Sede Pedagógica Abreus

**MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
Mención Secundaria Básica**

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

Título: Propuesta de actividades de capacitación en el componente técnico profesional para los directores noveles de la Educación Secundaria Básica del municipio Abreus.

Autora: Lic. Sonia Apezteguía Caro
Tutora: MsC. Anay Cabrera Fernández

Diciembre– 2010

Curso 2010 – 2011

“Año 52 de la Revolución”



**“[...] hay una buena escuela cuando hay buenos cuadros en la escuela,
un buen director, buenos dirigentes y un buen colectivo de profesores,
consciente, combativo, exigente”**

**¡Y qué problema disponer de un buen director para cada una de las miles
de escuelas que tenemos [...]!**

DEDICATORIA

Dedico en especial los resultados de esta investigación a mi hijo, razón de ser de mi vida y a mi madre que aunque ya no se encuentra en este mundo siempre quiso ver realizado este sueño.

AGRADECIMIENTOS

A mi tutora, por su entrega y dedicación, a mi familia y compañeros de trabajo que siempre me brindaron su ayuda incondicional y a los protagonistas de esta investigación que constituyen mi orgullo profesional.

RESUMEN

Los profundos cambios que se están operando en el ámbito educacional y específicamente en la educación Secundaria Básica 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 una propuesta de actividades de capacitación dirigido a la preparación técnico - profesional de los directores, cuya formación inicial procede del programa de profesores Generales Integrales en la provincia de Cienfuegos. Con su puesta en práctica se logró la vinculación de la teoría con la práctica; caracterizada por la implementación de formas de trabajo docente metodológico que les permitió potenciar la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje así como el nivel de preparación 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 que permite vincular el principio de la teoría con la práctica.

ÍNDICE

CONTENIDOS	PÁG.
Resumen	
Introducción	1
CAPÍTULO I.- Referentes teóricos y metodológicos de la capacitación a directores noveles de Secundaria Básica.	9
1.2.- Exigencias de la capacitación a directores noveles	14
1.3.- El componente técnico profesional como contenido de la capacitación a directores noveles de Secundaria Básica.	20
Capítulo 2 – Concepción teórico práctica y metodológica de la propuesta y sus resultados.	26
2.1-Diagnóstico del estado actual de la capacitación de los directores en el componente técnico profesional.	27
2.2.- Elaboración de la propuesta de actividades de capacitación a directores noveles.	32
2.2.2- Estructura de la propuesta de actividades de capacitación.	37
2.3-Validación de la propuesta de actividades	70
Conclusiones	75
Recomendaciones	76
Bibliografía	77
Cuerpo de anexos	

INTRODUCCIÓN

Las actuales transformaciones en el campo educacional avizoran grandes cambios educativos que exigen una mayor atención a los directivos desde su formación humanista a partir de una correcta orientación, planificación, ejecución y evaluación de su capacidad en gestión de dirección, aprovechando la amplia experiencia que en el ámbito educacional acumula, la sociedad cubana se propone una serie de estrategias para garantizar el desarrollo de los profesionales.

En Cuba, dentro de la gran revolución educacional que se lleva a cabo se han realizado cambios profundos en la Educación Secundaria Básica. Las transformaciones en esta educación a partir del curso 2002 - 2003 tienen como objetivo garantizar su fin, este es: “Lograr la formación integral del adolescente en su forma de sentir, pensar y actuar en los contextos escuela – familia - comunidad, a partir del desarrollo de una cultura general, política y pre-profesional sustentada en el principio martiano estudio - trabajo, que garantice la participación protagónica e incondicional en la construcción y defensa del proyecto socialista cubano, y en la elección consciente de la continuidad de estudios superiores en carreras priorizadas por el territorio”.

Para alcanzar el fin antes planteado y los objetivos previstos en esta educación, **los directores de escuelas** deben tener la preparación necesaria que les permita actuar en correspondencia con estas exigencias. La preparación técnico-profesional constituye un contenido esencial para el ejercicio de sus funciones, lo que hace que se convierta en una necesidad cuando se trata de directores noveles, es decir, que se inician en estas funciones, que aunque han recibido preparación desde el punto de vista metodológico aún no demuestran en su desempeño, conocimientos y habilidades para instrumentar la preparación de los jefes de grados y docentes que los conviertan en los principales metodólogos de cada institución escolar y que su liderazgo se valore como uno de los aspectos fundamentales para lograr la formación de las nuevas generaciones.

Se ha demostrado en la práctica, que de nada valen las transformaciones educacionales y los cambios en los documentos que intervienen en el proceso,

si no se perfecciona al sujeto que los utiliza y a la persona que los dirige para poder desarrollar la labor de dirección.

Los directores de Secundaria Básica asumen el reto de desarrollar su labor de dirección metodológica, atendiendo dos procesos formativos de trascendental importancia: la formación del adolescente y la formación del profesor. Ello conlleva a que el proceso educativo general y el proceso de enseñanza aprendizaje, en particular, se desplieguen con todos los mecanismos que demandan su planificación, organización, ejecución y control.

En este sentido, la preparación de los directores de Secundaria Básica como cuadros principales de este nivel es necesaria y más aún cuando estos se catalogan como noveles por iniciarse en estas funciones. Hoy constituye en el municipio de Abreus una necesidad su capacitación a partir de desarrollar las condiciones y destrezas que deben poseer como dirigentes para su desempeño.

Por la importancia del tema la autora consultó varias investigaciones de autores que han incursionado en el mismo, aportando elementos valiosos para la presente investigación:

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

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

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

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

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

En la provincia de Cienfuegos han investigado el tema:

Hermida (2004), Rojo (2002), Montero (2002), Díaz (2002) y Tenreiro (2002), sustentando en sus tesis que la preparación de los cuadros en dirección constituye la premisa fundamental para dirigir la optimización del proceso docente educativo. Además, en consulta realizada a la tesis de maestría de González (2008) se evidencia la preparación que deben alcanzar los directores para ejecutar el trabajo con la pre - reserva especial pedagógica y recientemente las tesis de Álvarez y Pino (2009), proponen un programa de capacitación en el componente técnico profesional y de dirección para los directores noveles, y otros, que tienen puntos de contacto con esta investigación, pues la preparación de los directores tiene que ser integral en todos los componentes; por su parte Cabrera y del Pino (2009) proponen actividades de capacitación a directores de escuelas primarias y preuniversitaria en el componente de dirección.

Estos estudios han posibilitado profundizar acerca del enfoque pedagógico de la dirección educacional, de la importancia de la figura del director y de la necesidad de su capacitación constante, pero no abordan elementos específicos referidos a cómo capacitar a los directores de la Educación Secundaria Básica en el componente **técnico profesional** de forma que los prepare para dirigir científicamente los procesos utilizando formas de trabajo docente metodológico novedosas que posibiliten la adquisición de conocimientos teóricos y prácticos.

Con el objetivo de garantizar la preparación de este personal la Subdirección de Educación Secundaria Básica en la provincia de Cienfuegos, en coordinación con la Facultad de Media Superior de la Universidad de Ciencias Pedagógicas, “Conrado Benítez García”, concibió desde el curso escolar 2006 – 2007 la preparación de directores, la que ha contribuido, sin dudas, al desempeño profesional de éstos.

Es criterio de la autora que en esta preparación no se ha reflexionado con un enfoque diferenciado que atienda a las necesidades de aquellos que se inician por primera vez en sus funciones y que necesitan de conocimientos teóricos y prácticos de acuerdo con la heterogeneidad de formación que actualmente presentan los mismos teniendo en cuenta su papel protagónico en la preparación metodológica de los docentes de la escuela.

En la práctica pedagógica se ha constatado que en el municipio de Abreus, el 66,6% de los directores de la Educación Secundaria Básica son noveles, es decir, no sobrepasan los dos años de experiencia, razón que fundamenta la necesidad de perfeccionar su preparación en el componente técnico profesional para dirigir adecuadamente los procesos de la escuela, pero, la emergencia, dinámica y condiciones objetivas existentes en el municipio han llevado a que generalmente, los directores escolares asuman el cargo sin la debida preparación en esta educación; por cuanto estas urgencias han violentado un proceso que debiera partir de la detección y selección de los más idóneos y del tránsito además, por los diferentes cargos que anteceden al de director, así como por la preparación para ello.

Lo antes expuesto se corroboró en las visitas realizadas a las instituciones educativas en que se desempeñan los directores noveles de la Educación Secundaria Básica, objeto de esta investigación, al comprobar la necesidad de potenciar su preparación en la dirección de los procesos con adecuados conocimientos en el componente técnico profesional para resolver así las necesidades que se presentan en el colectivo pedagógico a partir del encargo social que le corresponde.

Dentro de las necesidades detectadas se puede determinar la falta de conocimientos que poseen para realizar de forma integral las visitas a los docentes utilizando la guía de observación a clases; la libreta de los estudiantes como principal fuente de información para evaluar el trabajo de los mismos; la falta de preparación para conducir y visitar las reuniones técnicas que se desarrollan en sus escuelas de forma mensual, utilizan solamente las formas del trabajo docente metodológico que menos preparación necesitan sin tener en cuenta el carácter de sistema; no dominan la nueva metodología para aplicar la evaluación escolar y la evaluación profesoral lo cual no permite que se elaboren certeramente los planes individuales.

Tomando en consideración lo anterior, se identifica como **problema científico** de la investigación:

¿Cómo contribuir a la capacitación de los directores noveles de la Educación Secundaria Básica en el municipio Abreus, en los contenidos relacionados con el componente técnico profesional?

El **objeto de Investigación** lo constituye el proceso de capacitación de los

directores noveles de la Educación Secundaria Básica del municipio Abreus.

El **campo de acción** está determinado por el componente técnico profesional como contenido de la capacitación a directores noveles de la Educación Secundaria Básica en el municipio Abreus.

El **objetivo**: Elaborar una propuesta de actividades de capacitación dirigida a directores noveles de la Educación Secundaria Básica del municipio Abreus en el componente **técnico profesional** para contribuir al perfeccionamiento de la dirección de los procesos que se desarrollan en la escuela.

Por lo que la **idea a defender** es: Una propuesta de actividades de capacitación cuyo contenido se refiera al componente técnico profesional, desde el puesto de trabajo, contribuirá a perfeccionar la dirección de los procesos en los directores noveles de la Educación Secundaria Básica del municipio Abreus.

Teniendo en cuenta los elementos del diseño hasta aquí precisados, se planteó como **tareas de investigación científica** las siguientes:

- 1.- Determinación de los fundamentos teóricos y metodológicos acerca de la capacitación a directores noveles en el componente técnico profesional.
- 2.- Diagnóstico del estado actual de la capacitación de los directores noveles en el componente técnico profesional.
- 3.- Elaboración de la propuesta de capacitación.
- 4.- Validación de la propuesta de capacitación.

En la investigación fue asumida la concepción metodológica del materialismo dialéctico, para ello se emplearon diversos métodos tanto del nivel teórico como empíricos así como matemáticos.

Empíricos:

- Observación: se utilizó en la visita a los consejos técnicos, de grados y durante el desarrollo de todas las actividades de capacitación.
- Encuesta a directores noveles de la Educación Secundaria Básica, para conocer el dominio que poseían acerca de las concepciones teóricas y metodológicas del componente técnico profesional.
- Revisión de documentos, que avalan el funcionamiento de los órganos técnicos el Programa de la preparación de directores de la Educación Secundaria Básica, los informes de las visitas en los diferentes niveles, los certificados de evaluación, los planes de trabajo individual de los

directores y docentes, Resoluciones Ministeriales, Documentos Rectores de la Política de Cuadros, Tesis y Resoluciones del Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba, Informes de balance de la Política de Cuadros, estrategia de trabajo del departamento de cuadros del municipio para el trabajo con los directores y reservas.

- Entrevista: a funcionarios del departamento de Cuadros de la Dirección Municipal de Educación y a inspectores integrales para conocer su opinión acerca de la preparación de los directores noveles.
- Registro anecdótico: Se utilizó en la implementación de la propuesta de actividades de capacitación mediante el registro de la participación de los directores noveles a partir de su desempeño.

Teóricos:

- Histórico - lógico: permitió analizar la evolución de la capacitación recibida por los directores en las diferentes etapas del proceso revolucionario.
- Sistémico estructural: se utilizó en toda la actividad científica, en el análisis de los resultados del diagnóstico del estado de la capacitación de los directores noveles la Educación Secundaria Básica, en la fundamentación teórica del problema investigado, así como en la elaboración de la propuesta de actividades de capacitación, al permitir nexos entre los elementos que la comprenden.
- Analítico - Sintético: al recopilar información científica actualizada sobre el tema objeto de estudio, al analizar los instrumentos y realizar la propuesta de actividades.

El análisis se utilizó en todos los pasos de la investigación. Estuvo presente en el análisis de documentos, entre ellos, informes, trabajos publicados, tesis, textos, artículos de revistas científicas, entre otros, lo que permitió la estructuración de la fundamentación teórica, la comprensión del problema y el análisis de los resultados de las observaciones, encuestas y entrevistas.

La síntesis vinculada directamente al análisis, estuvo presente en todo el proceso de revisión, búsqueda de información, entre otros aspectos, que condujeron a la selección de los elementos de mayor relevancia, que permitieron presentar los resultados del proceso de investigación, de forma

comprensible y científica.

- Inductivo - deductivo: posibilitó hacer inferencias que en combinación con el análisis y la síntesis permitieron determinar el problema, definir el objeto, caracterizar al campo de acción y llegar a conclusiones.

Matemático:

- Análisis porcentual: con el objetivo de procesar la información obtenida.

Para desarrollar la investigación se consideró como **población** a los 6 directores de la Educación Secundaria Básica del municipio Abreus y como **muestra** a los 4 directores noveles. De ellos 1 posee 1 año de experiencia y tres no poseen ninguna experiencia al iniciarse por primera vez en esa función. De estos, 2 laboran en centros urbanos y 2 en Escuelas Secundarias Básicas en el campo.

Desde el punto de vista práctico la significación que posee la presente tesis es que aporta una propuesta de capacitación que en su contenido asume el componente técnico profesional y como formas la clase metodológica instructiva, clase metodológica demostrativa y el taller metodológico en sesiones de preparación concentrada.

La tesis se inicia con una **introducción**, en la que se parte de la necesidad de un cambio en el sistema educacional a partir de las transformaciones que se vienen instrumentando y la capacitación que requieren los directores de escuelas para dirigir los procesos con una preparación adecuada en el componente técnico profesional. Cuenta además con **dos capítulos**, donde en el **primero** se hace una recopilación acerca de los antecedentes y desarrollo de la capacitación de los directores educacionales, características que esta debe asumir, contenidos del componente técnico profesional y cualidades y funciones que debe cumplir un director de Secundaria Básica. En el capítulo **segundo** se fundamenta la necesidad de la propuesta a partir del diagnóstico inicial; se presenta la propuesta de actividades de capacitación, la que se organiza en clases metodológicas instructivas, clases metodológicas demostrativas y talleres metodológicos, así como la validación de dicha propuesta que evidencia la efectividad de la misma. Finalmente recoge **conclusiones** derivadas de la aplicación de esta investigación y a partir de ellas se proponen una serie de **recomendaciones** que posibilitan su generalización al resto de los directores de esta educación y de otras; aparecen

las **bibliografías** y el cuerpo de **anexos**.

La presente investigación ha sido presentada en el Evento Municipal de FORUM de Ciencia y Técnica 2010 y en el evento Maestro Creador de la Asociación de Pedagogos de Cuba, todos realizados en el municipio de Abreus.

CAPÍTULO I: REFERENTES TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS DE LA CAPACITACIÓN A DIRECTORES NOVELES DE SECUNDARIA BÁSICA

En el presente capítulo dada la importancia que tiene la capacitación de los directores escolares y específicamente los de Secundaria Básica se pretende realizar un bosquejo acerca de su evolución desde los inicios de la Revolución hasta nuestros días, de las exigencias que en los momentos actuales requiere la capacitación para que sea asumida de forma consciente y duradera, además se enfatizará en el componente técnico-profesional como contenido esencial de

dicha capacitación.

1.1 La capacitación de los directores de Secundaria Básica. Una necesidad actual

Desde el Triunfo de la Revolución Cubana ha sido una preocupación y ocupación de la máxima dirección del país la capacitación constante de los principales cuadros y dirigentes educacionales. Las acciones ejecutadas han permitido que los directivos cubanos asuman posiciones protagónicas en la transformación de la política educacional del país. Si se considera que el hombre se ha encontrado en constante preparación y aprendizaje desde el surgimiento de la humanidad, hablar de la capacitación en Educación en el nuevo milenio no tiene porqué ser una novedad, sin embargo, la formación de cuadros ha adquirido un importante papel en las nuevas concepciones de gestión en dirección, pues posibilita elevar el bienestar individual y social de los hombres, así como la eficiencia en el trabajo.

La clave del desarrollo de la sociedad contemporánea está en los conocimientos, pues hoy el mundo se está volviendo, no de uso intensivo de mano de obra, no de uso intensivo de materiales, ni de energía, sino de uso intensivo del caudal de conocimientos para asumir sus responsabilidades. Se requiere de hombres cultos, inteligentes y mejor preparados, siguiendo las ideas de Luz y Caballero y José Martí, quienes incursionaron en el tema.

Hoy, el vertiginoso desarrollo que ha alcanzado la ciencia en el mundo exige a todos los egresados, docentes y directivos, asumir una actitud de capacitación constante que permita elevar la calidad de la educación en Cuba, con una finalidad humana y solidaria como respuesta al llamado que nos ha hecho siempre el Comandante Fidel Castro Ruz.

En nuestro país el tratamiento metodológico y la planificación de la capacitación profesional de los directivos ha constituido un problema pedagógico en dirección científica de gran complejidad, por cuanto, urge una toma de conciencia en la necesidad y el sustento de otras ciencias que lleven a una interpretación más exacta de esta problemática.

Antes del Triunfo de la Revolución las cualidades, tanto desde el punto de vista laboral como ético, que debían reunir los docentes y los directores constituían una máxima, pero en esa época se carecía de medios de superación y de asesoramiento técnico sistemático; no tenían una estructura que lo apoyara,

solo si la escuela tenía una matrícula elevada le asignaban un subdirector. Su función fundamental era administrativa, y en el caso de las escuelas públicas, marcada preocupación por la falta de recursos, insalubridad y desatención que caracterizaban las escuelas de este tipo en el país lo que ha podido corroborarse por los testimonios de directores que en los últimos años de la década del 50 ejercían sus funciones en el territorio.

Esta realidad tuvo un cambio trascendental a partir del triunfo de la Revolución, al constituir la capacitación de los directores escolares una prioridad, para poder enfrentar los nuevos retos que tenía la educación en la construcción de una nueva sociedad.

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

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

En este sentido, es preciso destacar los significativos aportes dados al tema por el líder de la Revolución Cubana, Fidel Castro Ruz, quien no solo comprendió desde muy temprano que los directores de escuelas desempeñan un papel decisivo en la acertada orientación del trabajo de los docentes, sino

que atesora el doble mérito histórico de haber sido el primero en plantear la necesidad e importancia de dedicar los mayores esfuerzos a la selección, formación y capacitación profesional de los mismos, así como en descubrir que ellos constituyen la cantera fundamental de la cual deben surgir los dirigentes y funcionarios de las direcciones municipales y provinciales de Educación e incluso del Organismo Central del Ministerio de Educación.

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

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

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

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

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

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

Tercera Etapa: 1983 – 1991. Coincide con el establecimiento del sistema de trabajo de los cuadros del Estado y la concepción de la preparación y superación de los mismos como uno de sus subsistemas. Tuvo como contexto el inicio de acciones para el logro de la calidad del sistema educativo.

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

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

Las características principales del proceso de capacitación de los directivos educacionales durante la **segunda y tercera** etapa fueron:

- La centralización en el desarrollo de las acciones de capacitación de los directivos educacionales y de los directores de centros docentes en particular, que aunque tendía a favorecer la unidad en sus objetivos y contenido, lo que era una necesidad del momento histórico del desarrollo educacional, no tuvo una conjugación efectiva, con acciones concebidas y ejecutadas a partir de la problemática territorial y las necesidades diferenciadas de superación de los directivos.
- El contenido de la superación y la capacitación de los dirigentes se encaminó hacia tres direcciones fundamentales: político-ideológica, científico-teórica, cultural general, pedagógico-metodológica y a partir del tercer período comienza a incorporarse a los diseños de las actividades, la preparación en dirección científica.

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

Cuarta Etapa: A partir de 1991 y hasta la actualidad. Coincide con el inicio del período especial y se enmarca en el proceso de perfeccionamiento de la política de las transformaciones que se desarrollan en la educación y que tienen su centro en la optimización de Proceso Docente Educativo.

En este período, las **características** esenciales del proceso de capacitación de los directivos educacionales son:

- La descentralización de la responsabilidad de su dirección y desarrollo (planificación, organización, ejecución, control y evaluación) en las estructuras municipales y provinciales.
- Se concede mayor prioridad al desarrollo de las acciones de formación y superación de los dirigentes en su puesto de trabajo.
- Se concibe un mayor protagonismo de los Institutos Superiores Pedagógicos en el proceso de formación y superación de los dirigentes.
- Se sigue concediendo gran importancia al desarrollo de acciones colectivas de superación utilizando para ello las formas de la Educación de Postgrado en sus dos vertientes: la superación profesional y la formación académica de postgrado.
- Se ha comenzado a aplicar la experiencia de la preparación para el ejercicio de funciones directivas a estudiantes y recién graduados de los Institutos Superiores Pedagógicos con perspectivas para ello, a través del movimiento de la Reserva Especial Pedagógica (REP).

En este período y hasta los momentos actuales se desarrolla en diferentes etapas del curso las escuelas provinciales de capacitación a directores, organizadas por la Universidad de Ciencias Pedagógicas y la Dirección Provincial de Educación dirigidas al fortalecimiento de su preparación para conducir el desarrollo exitoso de las actuales transformaciones educacionales. Esta capacitación es complementada con la aplicación de diferentes formas de trabajo docente metodológico en la instancia municipal.

Esta síntesis histórica revela la importancia dada a la capacitación de los directores como un instrumento de vital importancia. Indiscutible valor son los planteamientos aprobados en el 1er Congreso del PCC y que mantienen plena actualidad; en el cual además se expresa que nuestra sociedad, como ninguna otra, dispone de las mejores condiciones para seleccionar aquellos trabajadores que más se destaquen y llevarlos a los puestos claves que el país necesite. Unido a ello se valoriza la capacitación constante que le permita ir conociendo e incorporando nuevas y mejores técnicas de dirección, a partir de

la suficiencia en el componente técnico profesional que garantizarán el éxito en su gestión; cuestiones que les son básicas a los directores escolares.

La autora de esta Tesis considera que la capacitación para los directores noveles que laboran en la Educación Secundaria Básica no ha sido suficiente en cada una de las etapas, específicamente en el componente técnico-profesional, no solo en el plano teórico, sino en la propia práctica; siendo necesario buscar alternativas metodológicas que resuelvan y den solución a las insuficiencias planteadas.

1.2 Exigencias de la capacitación a directores noveles

En los momentos actuales se reconoce a la Política Educacional como una de las Ciencias de la Educación encargadas del marco normativo en los procesos de la esfera educativa. Se considera que la política educativa tiene entre sus misiones principales la orientación global de la dirección del proceso de formación del ser humano, sobre la base del análisis multifactorial y socio-histórico de las condiciones específicas del desarrollo social.

La capacitación de directivos del sector educacional es un subsistema particular de la política general del Estado y las entidades en la preparación de los profesionales encargados de la dirección de procesos fundamentales de marcada connotación social. El abordaje de dicha función social es un asunto con algún nivel de estudio a escala internacional, pero aún pendiente de sistematizaciones más profundas en el marco de la Política Educacional.

Un estudio exploratorio a directores noveles de Secundaria Básica, demostró limitaciones en el conocimiento de elementos esenciales en el componente técnico profesional. Ello motivó la profundización del objeto de estudio de este trabajo, con el ánimo de que pueda ser útil a quienes se relacionan con el importante problema de la formación del personal directivo.

En ese sentido es perceptible que el conocimiento de las bases que norman la política de preparación de los recursos humanos, constituye un problema esencial en la formación permanente de los profesionales de la educación. Lo cierto es que la dinámica del contexto histórico social más actual, exige la profundización en el conocimiento de las bases y los preceptos que fundamenten la capacitación. El tema ha sido más abordado desde el ángulo práctico, sin embargo ha sido más limitado su estudio profundo como arista

fundamental en la preparación de los docentes y directivos para que puedan contribuir conscientemente a elevar la calidad de la educación.

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

En la década del 70 la conciben como **procesos sistémicos**, y como **actividad permanente, sistemática y planificada**.

En la actualidad se ha definido como proceso de enseñanza – aprendizaje, a través del cual el personal en servicio mantiene actualizada su formación, se especializa en algunas áreas de la educación, o se prepara para generar o implementar innovaciones. Esta capacitación como proceso de aprendizaje continuo y permanente dirigido hacia el perfeccionamiento de la actividad docente, el docente tiene que caracterizarse por ser un autodidacta constante de su preparación.

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

En este sentido se ubica la definición de Añorga Morales, Julia (1995) al plantear que la capacitación es un proceso de actividades de estudio y trabajo permanente sistémico y planificado, que se basa en las necesidades reales y prospectivas de una entidad, grupo o individuo orientado hacia el cambio de conocimientos, habilidades y actitudes del capacitado, posibilitando su desarrollo integral, permite elevar la efectividad del trabajo profesional y de dirección, por lo que está dirigida a elevar los niveles de competencia de las personas para el desempeño de las funciones laborales relacionadas con el proceso de producción de determinados bienes y servicios, para la gestión de ese mismo proceso, y para las tareas que implican su propio bienestar y desarrollo.

Una aproximación etimológica al término capacitación advierte que se está en presencia de un concepto de amplia significación: puede ser considerado adiestramiento, entrenamiento, aprendizaje, instrucción. De este modo cuando se afirma que alguien está 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 refiere a las actividades que desde el puesto de trabajo se realizan para actualizar, perfeccionar y mejorar la labor de los profesionales. Tal consideración explica que en todas las esferas de la vida social y productiva se aluda a la capacitación como un requisito del empleo y el desempeño profesional.

A partir de las valoraciones que acerca de la capacitación han realizado algunos autores como Rivero (2004) 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.

Estos refieren una visión completa de las acciones que pueden incluir de manera integral o parcial la teoría y la práctica o la dialéctica entre ellas. Existe coincidencia en que debe orientarse al perfeccionamiento, la habilitación para hacer mejor la actividad profesional, de dirección o técnica que se desarrolle y se refiere por lo general a la preparación que se hace en función de 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, es una planificación pensada y estructurada de influencias y aprendizajes que permiten de manera progresiva el desarrollo de habilidades y actitudes favorables para el mejor desempeño profesional.

La autora coincide al reconocer que la capacitación bien estructurada, diferenciada, que responda a un diagnóstico real de necesidades donde predomine el principio de la teoría con la práctica y que los sujetos sean agentes activos de su propio aprendizaje adquiere un carácter desarrollador y que puede estructurarse a través de programas, estrategias o actividades prácticas en sesiones de trabajo.

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 propuesta de capacitación tienden a valorar como elemento clave la determinación de las necesidades que tienen los sujetos en relación con las funciones que deben desarrollar como contenido de su trabajo y, 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.

Los autores anteriormente citados 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. Todo lo anterior requiere que se elabore una propuesta de actividades de capacitación bien fundamentadas.

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

Por tanto, y de manera general, una propuesta de capacitación posibilitará a quienes la 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.

Siguiendo a García Ramis y Col (1996) y a Pino Madruga, (2009), al definir la **capacitación** como **actividad pedagógica**, se tiene en cuenta que se trata de un tipo específico de actividad dirigida a desarrollar la personalidad del

dirigente educacional, en función de satisfacer las exigencias que plantea la sociedad en su desempeño profesional, que se da en el marco de la interrelación de los sujetos y de estos con el contenido objeto de aprendizaje y se subordina a la función social.

La capacitación como actividad pedagógica en los directores para el desempeño de sus funciones, constituye una tarea de vital importancia por ser esta la condición fundamental para el fortalecimiento y desarrollo de la política educacional.

Cada director es responsable además de su capacitación, tiene el deber de estudiar, desarrollarse, luchar por aumentar sus conocimientos y habilidades hasta alcanzar la excelencia, por lo que debe aprovechar todas las oportunidades para mantenerse actualizado. Todo director debe ser un autodidacta, fomentando su disciplina en el estudio y los hábitos de adecuado aprovechamiento del tiempo.

La capacitación del director debe concebirse a partir del concepto de integralidad y organizarse como un sistema contemplando todos los componentes y combinando las formas, los contenidos, los plazos de tiempo, los recursos necesarios para que esta sea continua, eficiente y específica, dirigida a las necesidades de cada director y de los planes de desarrollo de acuerdo con necesidades y potencialidades, además de responder a determinados principios metodológicos establecidos.

- Principios para la capacitación a directivos

En la capacitación a los directivos rigen una serie de principios derivados de las propias leyes generales del aprendizaje, en particular de la educación de adultos, y de las características socio psicológicas que conforman a estas personas cuando desempeñan actividades de dirección. La profesora Calderón Liliam, (2002) en su trabajo sobre "las bases socio psicológicas en la capacitación a dirigentes" enuncia algunos principios que actúan en este tipo de capacitación, los cuales se ajustan a la presente investigación:

- **El aprendizaje debe perseguir un objetivo.** Este constituye el centro rector del proceso, la orientación de todas las acciones del profesor; el objetivo no puede ser ajeno a las necesidades. Los logros parciales que se obtienen deben ser evaluados y constituir la base de reajuste de los

objetivos. Todo aprendizaje es un cambio, por lo que los objetivos deben estar enfocados al cambio concreto que se desea obtener.

- **Los métodos a utilizar dependen del cambio previsto.** Ningún método es bueno o malo por si mismo, su efectividad depende de lo que se desea lograr. El aprendizaje es un proceso del pensamiento, por lo que la capacitación debe propiciar la ejercitación a través de los métodos que exijan la reflexión y el análisis para que los directivos arriben a sus propias conclusiones. El profesor dominará los métodos activos de enseñanza, utilizará y adecuará los mismos a las condiciones concretas del contenido y los objetivos.
- **La integración de las experiencias anteriores.** Este aspecto debe estar presente en el proceso. Se aprende con mayor facilidad aquello que está asociado con las necesidades, conocimientos, valores, actitudes y creencias que poseen los participantes como resultado de sus experiencias. Es necesario la combinación de los nuevos conocimientos y habilidades con los adquiridos anteriormente. El profesor en condición de facilitador propiciará el intercambio de experiencias de los participantes, logrando una plataforma de retroalimentación colectiva en el contexto de la dinámica del grupo.
- **Se aprende aplicando.** Sobre todo en situaciones prácticas que reflejen las condiciones de la vida real y permitan al directivo evaluar su provecho cuando los aplique en su actividad laboral.
- **Disminuir la resistencia a aprender.** En el proceso de aprendizaje el adulto se enfrenta a informaciones, hechos y situaciones que niegan determinadas creencias o actitudes que posee. Las personas tienden a seleccionar aquellas que confirman sus creencias y actitudes y rechazan mediante el olvido o la deformación aquellas que las niegan. En este sentido es necesario hacer sentir al participante que sus puntos de vista son respetados y que tiene derecho a mantenerlos o cambiarlos, dándole la oportunidad de que aplique con éxito los nuevos conocimientos para lograr su reforzamiento.
- **La capacitación a directivos debe fomentar su independencia.** Todo adulto y en especial el directivo, necesita desarrollar su iniciativa y poseer

un alto grado de independencia durante el proceso de aprendizaje. Para lograr esto no solo se requieren determinados métodos activos de enseñanza; es necesario crear un clima de confianza profesor-alumno.

- **Se necesita tiempo para procesar la información.** Conocido es que las personas solo pueden retener y comprender una determinada cantidad de información brindada. En el caso del adulto esto es importante, pues si bien poseen mayor riqueza de criterios, conocimientos y experiencias que los más jóvenes, también necesitan más tiempo para efectuar reajustes y procesar nuevas informaciones. En este sentido es prudente que el profesor considere el nivel de carga de nuevos contenidos en el tiempo, sin dejar de tomar en consideración que el proceso exige tesón y esfuerzo.
- **Los procesos de solución de problemas y aprendizaje son únicos e individuales.** Las personas poseen un estilo y procedimientos para enfrentar los problemas y realizar el aprendizaje que no necesariamente tiene que ser similar al de los demás. Generalmente se poseen determinadas insuficiencias y errores en el estilo que adoptan, por lo que el proceso de capacitación debe facilitar la observación de los procedimientos que siguen otros dirigentes (estrategia de aprendizaje) en este sentido, y así incorporar experiencias positivas que permitan el auto perfeccionamiento.
- **La evaluación en grupo y la auto evaluación.** Brinda a los participantes la oportunidad de formular los criterios de evaluación y medir sus propios progresos, lo que reafirma su independencia y aumenta la efectividad del aprendizaje mediante el reconocimiento e interiorización de los progresos logrados y las dificultades que aún deben resolver.

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

1.3 El componente técnico profesional como contenido de la capacitación a directores noveles de Secundaria Básica

La propuesta de capacitación para directores noveles de la Educación Secundaria Básica del municipio Abreus forma parte de la estrategia diseñada por esta Educación, la cual es concebida como el documento que legaliza la acción de intervención en el componente técnico profesional para promover la profesionalización y competencia de estos directores que recién se inician en la labor directiva. En este sentido, la propuesta de actividades se sustenta en un proceso de perfeccionamiento del conocimiento técnico- profesional que poseen para aprender a identificar y resolver los problemas; por tanto, mediante ella 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 para poder incidir en su estructura de dirección inmediata y en el claustro de profesores.

Se pretende continuar perfeccionando la preparación de los cuadros noveles, con énfasis en los que cuya formación inicial como docentes procede del programa Profesores Generales Integrales 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 Formación de Profesores Generales Integrales, se pudo constatar que no concibe su preparación como cuadro de dirección, por cuanto no constituye su objeto social.

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 puedan desempeñarse con eficiencia en su gestión de dirección de acuerdo con la creatividad y el liderazgo que sean capaces de desarrollar.

En el Acto de Graduación del Destacamento Pedagógico Manuel Ascunce Domenech 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”.

La estrategia nacional de preparación y superación de los cuadros del Estado en el sector de la Educación tiene como sustento el Decreto Ley 196 de 1999 que establece el Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno. En el artículo 12 del capítulo II de dicho Decreto 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 mismos alcancen en breve tiempo la preparación 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. Dichas

funciones son la de planificar, organizar, mandar, controlar, evaluar y formar cuadros

En este sentido las funciones del director de Secundaria Básica, 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 grados para la planificación, ejecución y valoración de acciones de supervisión, entrenamiento, capacitación y el cumplimiento de la docencia directa.
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 grados, 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 (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.

En los artículos 32 y 33 del Decreto Ley 196 queda definida la responsabilidad de las diferentes instancias con la selección y preparación de los cuadros.

La labor de preparación y superación es un proceso sistemático y continuo de formación y desarrollo de los cuadros y sus reservas a todos los niveles.

Los órganos, organismos y entidades nacionales aplican la política de formación y preparación de sus cuadros, así como apoyan, controlan y ejecutan, dichas actividades en el sistema de su competencia.

El Ministerio de Educación Superior dirige y controla, acorde con la política trazada por el Gobierno en coordinación con los organismos de la Administración Central del Estado y los gobiernos territoriales, la preparación y superación de los cuadros y sus reservas.

La estrategia de preparación y superación de los cuadros y sus reservas, se elabora con una proyección a mediano y largo plazo, respondiendo al

diagnóstico de necesidades de sus cuadros, con la visión y objetivos trazados por cada órgano, organismo y entidad nacional, acorde con los lineamientos de la estrategia nacional.

Los jefes, en cada instancia, responden por la elaboración y consecución de la estrategia de superación de los cuadros subordinados, y por su evaluación sistemática.

La autora de la presente investigación considera que la propuesta de actividades de capacitación responde al Decreto Ley citado anteriormente al sustentarse en las necesidades reales que los directores de Secundaria Básica presentan, respondiendo al cumplimiento de los objetivos priorizados trazados por el sector.

Para garantizar el cumplimiento de estos artículos y materializar la propuesta de actividades de capacitación de los directores noveles se considerarán formas existentes para entrenar, desarrollar y actualizar a estos, entre ellas: clases metodológicas instructivas y talleres con énfasis en estos últimos por desarrollar, procesos de análisis y valoración para su generalización teórica a partir de su aporte práctico.

En el artículo 52 de dicho Reglamento se plantea que el sistema de preparación y superación de los cuadros se estructura atendiendo a los componentes de la capacitación definida por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros:

- Preparación y superación para la defensa.
- Preparación y superación económica.
- Preparación y superación técnico profesional.
- Preparación y superación en dirección científica educativa.

La preparación político ideológica constituye una estrategia que se desarrolla como eje transversal de los componentes.

La autora a partir de los estudios teóricos sobre el tema ha decidido realizar su propuesta de capacitación en el componente de preparación y superación técnico profesional.

En este componente se prepara técnicamente a los directivos para dominar los requerimientos concretos de su profesión y poder influir en la preparación de su colectivo pedagógico. Dada la complejidad que cada día van adquiriendo las transformaciones de la Secundaria Básica se hace necesaria la preparación de

los directores en este componente, pues constituye este el principal metodólogo que tiene cada escuela. El dominio del Reglamento de Trabajo Metodológico resulta de vital importancia para poder conducirse ante su colectivo. De la preparación que tenga el director depende la dirección del proceso.

CAPÍTULO II: CONCEPCIÓN TEÓRICO - PRÁCTICA Y METODOLÓGICA DE LA PROPUESTA Y SUS RESULTADOS

En el presente capítulo se parte de los resultados del diagnóstico aplicado a los directores noveles de Secundaria Básica y que justifican la propuesta de las actividades de capacitación en el componente técnico-profesional. Se hace un análisis detallado de los instrumentos aplicados y las regularidades a las que se llegó en cada uno y las que se repiten en todos. Se presenta además la propuesta de las actividades donde predomina el carácter práctico mediante la utilización la clase metodológica instructiva y del taller como una de las formas fundamentales del trabajo docente- metodológico. La validación se fundamenta por la práctica educativa, en la que se aplican los mismos instrumentos utilizados para el diagnóstico inicial que prueban la efectividad de la propuesta. Las recomendaciones y conclusiones se corresponden con los resultados obtenidos.

2.1.- Diagnóstico del estado actual de la capacitación de los directores en el componente técnico profesional

En la Educación Secundaria Básica se cuenta con 6 directores, 2 de ESBU, 2 ESBEC y 2 Centros Mixtos. Se seleccionó como muestra los 4 directores noveles que representan el 66,66% del total. De los escogidos como muestra 1 posee 1 año de experiencia y tres no poseen ninguna experiencia al iniciarse por primera vez en esa función. Son graduados de la Facultad de Profesores Generales Integrales 3 de ellos y 1 de la especialidad de Química. Todos proceden de la Reserva Especial Pedagógica con la limitante de que solo 1 asistió irregularmente a preparaciones como reserva de director lo que demuestra que se violentó el proceso de promoción a partir de una deficiente instrumentación de la política de cuadros, es decir que del rol de profesor

pasaron a desempeñar el rol de director. La edad promedio es de 24 años, lo que evidencia que se cuenta con fuerza joven para enfrentar la tarea en la que pueden mantenerse por muchos años si se les forma adecuadamente para ello. Para la realización del diagnóstico como parte del presente proceso de investigación se aplicaron instrumentos como: observación a consejos técnicos y de grados y durante el desarrollo de todas las actividades de capacitación, encuesta a directores noveles de la Educación Secundaria Básica para conocer el dominio que poseían acerca de las concepciones teóricas y metodológicas del componente técnico profesional, revisión de documentos que avalan el funcionamiento de los órganos técnicos, libreta de visitas a clases, CI 152 (Control de asistencia y evaluación de los docentes), programa de la preparación de directores de la Educación Secundaria Básica, los informes de las visitas en los diferentes niveles, los certificados de evaluación, los planes individuales de los jefes de grados y docentes, Resoluciones Ministeriales, Documentos Rectores de la Política de Cuadros, Tesis y Resoluciones del Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba, Informes de balance de la Política de Cuadros, estrategia de trabajo del departamento de cuadros del municipio para el trabajo con los directores y reservas., así como entrevista a funcionarios del departamento de Cuadros de la Dirección Municipal de Educación y a Inspectores Integrales para conocer su opinión acerca de la preparación de los directores noveles.

Resultados de los instrumentos aplicados

Se observaron 4 reuniones de Consejo técnico en las escuelas que dirigen los directores noveles que forman parte de la muestra (4) utilizando indicadores para el desarrollo del mismo (Anexo 1). Se visitaron con el objetivo de conocer cómo lo presiden y dirigen a partir de las acciones proyectadas en el Consejo de dirección con respecto al trabajo docente y demás actividades curriculares, metodológicas, científicas y de superación.

El comportamiento de dichos indicadores se representa a continuación:

No	INDICADORES	B	R	M
1	Si las acciones metodológicas y científicas desarrolladas están en función del colectivo	-	3	1

	pedagógico.			
2	Proyección de estrategias diferenciadas a partir del diagnóstico del desarrollo de los alumnos en el aprendizaje y los aspectos formativos.	-	2	2
3	Proyección y valoración de los resultados de la evaluación del escolar.	1	2	1
4	Análisis de los resultados del desarrollo del proceso docente educativo y se proponen al Consejo de dirección las medidas para solucionar los problemas.	1	2	1
5	Análisis de los resultados de las acciones llevadas a cabo durante la actividad pedagógica profesional de los profesores y los resultados de los alumnos.	2	2	-
6	Coordinación y aprobación del uso de las tecnologías, las actividades curriculares y la labor de la biblioteca escolar.	-	-	4
7	Concreción de las vías para ejecutar las actividades de los pioneros, y evaluar su efectividad.	-	-	4
8	Concepción del trabajo independiente para lograr el desarrollo de los alumnos.	-	1	3
9	Aprobación de los contenidos a evaluar	-	2	2

Como se puede apreciar existen insuficiencias en la preparación técnico profesional que deben poseer los directores para la conducción de esta reunión que es la que proyecta el trabajo metodológico a desarrollar en cada uno de los grados y las centralizadas a nivel de claustro, lo que atenta contra el buen desarrollo del Proceso Docente Educativo.

Se realizaron **visitas a 8 Consejos de grados**, 2 por cada escuela (Anexo 2) con el objetivo de conocer cómo los directores noveles de Secundaria Básica utilizan este órgano técnico- metodológico como vía de asesoramiento y control a los jefes del mismo en aras de proyectar, evaluar y controlar el trabajo político ideológico y científico- metodológico.

El comportamiento de dichos indicadores se representa a continuación:

No	INDICADORES	B	R	M
----	-------------	---	---	---

1	Autopreparación que realiza para visitar la reunión del Consejo de grado.	-	-	4
2	Preparación previa que realiza con los jefes de grados.	-	-	4
3	Nivel de conocimiento que posee del diagnóstico de cada grado, de cada jefe de grado y de los docentes en particular.	-	2	2
4	Calidad de las intervenciones que realiza en la reunión y nivel de solución que da a los problemas analizados.	-	3	1
5	Capacidad para realizar análisis posterior con los jefes de grados en correspondencia con las funciones que se establecen para este órgano contenido en el Modelo de Secundaria Básica.	-	1	3
6	Nivel de transformación que logra en el accionar de los jefes de grados a partir de los análisis realizados.	-	1	2

Se aplicó una encuesta (Anexo 3) con el objetivo de profundizar en los conocimientos que poseen los directores noveles acerca del componente técnico profesional para incidir en la preparación del colectivo docente constatándose que:

Al enumerar el orden de prioridad de los componentes en los que necesitan mayor preparación (pregunta 1), los 4 consideran que es en el componente técnico profesional.

En cuanto a la preparación para el desarrollo y asesoramiento de las reuniones (pregunta 2), los 4 directores coinciden en que se sienten menos preparados en el Consejo técnico y en el de grados. Dos agregan además que también necesitan preparación en el Consejo de dirección y 1 en el Consejo de escuela.

Con respecto a la preparación que poseen acerca de las formas de trabajo docente metodológico (pregunta 3), todos refieren que necesitan mayor preparación para poder desarrollar la visita de ayuda metodológica, 3 en el control a clases, 2 en la clase metodológica y 1 en reunión metodológica, taller metodológico y preparación de la asignatura. Ninguno manifiesta necesidad de preparación en cuanto a las clases abiertas.

La pregunta 4 se dirigió a que los mismos refirieran elementos importantes para realizar la visita de ayuda metodológica a un docente; en ella se apreció superficialidad en los elementos abordados al referirse solo a tenerla planificada, tener en cuenta la guía para la observación a clases y otros. Ninguno reconoce la necesidad del conocimiento del diagnóstico de los docentes, la autopreparación para la visita y la concepción integradora de todos los elementos en los que interviene el profesor y los estudiantes (visitas a clases, comprobaciones de conocimientos a los alumnos, muestreo de documentos del docente y los alumnos, intercambios con alumnos, docentes, padres y comunidad).

En la pregunta 5 tenían que reconocer a partir de deficiencias dadas en visitas a clases, aquellas que coinciden con las que ellos presentan. Los 4 directores marcaron todas las insuficiencias, quedando demostrado que les falta preparación para realizar las visitas a clases de forma integral y que provoque transformaciones positivas en los docentes con los que se interactúa.

Acerca de las causas que inciden en que los planes individuales presenten dificultades en su elaboración (pregunta 6), 4 directores manifiestan que se debe a la superficialidad en la elaboración de los certificados de evaluación profesoral, 3 al desconocimiento en determinar acciones metodológicas según necesidades y potencialidades, los 4 coinciden en que no saben incorporar acciones que tributen al cumplimiento de los objetivos priorizados, 2 consideran que no se determinan todas las responsabilidades a partir del Modelo de escuela y los 4 coinciden en que no se determinan las prioridades por etapas para propiciar el desarrollo de los docentes.

La entrevista grupal a los directores noveles (Anexo 4) se realizó con el objetivo de profundizar en los conocimientos que posee el director acerca del dominio de la Resolución Ministerial 120 del 2009 sobre evaluación escolar existiendo insuficiente preparación en cuanto a los tipos y vías de evaluación que se aplican, los indicadores para evaluar el componente educativo, el procedimiento para realizar el cierre final y final del estudiante. Se aprecia que existe dominio de las normativas para el descuento ortográfico.

En el análisis de documentos (Anexo 5) con el objetivo de constatar el grado de preparación en el componente técnico profesional se tuvo en cuenta cuatro indicadores para muestrear las libretas de visitas a los docentes, el CI 152

Control de la asistencia y evaluación, las evaluaciones profesorales y los planes individuales. Ellos son:

- 1.- Aplicación de los aspectos de la guía para la observación a clases.
- 2.- Suficiencia de las actividades recomendadas a partir de las necesidades metodológicas de los docentes.
- 3.- Proyección de acciones de superación e investigación.
- 4.- Dominio de la Resolución Ministerial 120 del 2009 sobre el sistema de evaluación escolar.

Los resultados se ilustran a continuación:

Documentos	Indicadores											
	1			2			3			4		
	B	R	M	B	R	M	B	R	M	B	R	M
Libreta de visitas a los docentes			4		1	3			4		2	2
CI 152 Control de la asistencia y evaluación.			4		1	3			4		2	2
Evaluaciones profesorales			4			4		2	2		3	1
Planes individuales de los docentes			4			4		2	2		2	2

En el 100% de los directores se aprecia insuficiencias marcadas en la aplicación de la guía para la observación a clases, las dimensiones que establece la misma no se ven reflejadas en los documentos muestreados. Predominan las recomendaciones de carácter administrativo, estas no se dirigen a la solución de las necesidades metodológicas que poseen los docentes, son poco medibles y carentes vías para su solución y plazos de cumplimiento. Carencia de conocimientos para utilizar la libreta de notas del estudiante como vía esencial para evaluar las clases que imparten los docentes.

En las evaluaciones profesorales se observó que existe superficialidad en exponer las potencialidades y necesidades de los docentes, a partir de un

insuficiente diagnóstico por lo que no propician la elaboración de un eficiente plan individual.

La entrevista a la asesora de cuadros de la Dirección Municipal de Educación (Anexo 6) se realizó con el objetivo de corroborar la preparación de los directores. En ella se pudo comprobar que 3 de los directores no recibieron preparación alguna para asumir las funciones de director de escuela pues solo 1 pertenecía a la cantera de reservas.

Al asumir las funciones la Educación Secundaria Básica realizó distintas actividades metodológicas que se consideraban urgentes para poder enfrentar el proceso de dirección, las mismas corresponden indistintamente a varios componentes pero dicha preparación no se realizó con carácter de sistema y por componentes; no hubo además una atención diferenciada, todos recibieron por igual la misma preparación. Todo ello demuestra las insuficiencias en la aplicación de la política de cuadros en el territorio.

En la **entrevista a los Inspectores Integrales (Anexo 7)** con similar objetivo se evidenció que una de las deficiencias que se señala en los diferentes tipos de visitas está relacionada con la idoneidad y preparación de los cuadros lo que trae consigo el poco avance de los objetivos priorizados, señalándose la clase y el aprendizaje como los indicadores más afectados. La demostración que deben desarrollar los directores con la aplicación de las diferentes formas del trabajo metodológico es limitada debido a la falta de preparación para ejecutarlas. El componente que más incide en la evaluación del desempeño es el técnico profesional predominado las evaluaciones de Regular y Mal en sus centros.

La autora al realizar un análisis a partir de los resultados de todos los instrumentos aplicados para el diagnóstico inicial que justifican la propuesta de las actividades de capacitación a desarrollar con los directores noveles infiere las regularidades siguientes:

- Insuficiente preparación por parte de los directores noveles en cuanto al dominio y aplicación de la metodología para dirigir el consejo técnico y visitar los consejos de grados.
- Falta dominio de la metodología para desarrollar las formas de trabajo metodológico.
- Insuficiente desarrollo de habilidades para elaborar los certificados de

evaluación profesoral y a partir de ella la conformación de los planes individuales que satisfagan sus potencialidades y necesidades.

- Deficientes conocimientos para monitorear la evaluación escolar de los estudiantes a partir del muestreo a las evaluaciones sistemáticas y parciales.
- Carencia de conocimientos para utilizar la libreta de notas del estudiante como vía esencial para evaluar las clases que imparten los docentes.
- Insuficiencias en la aplicación de las guías de observación de clases (clases televisivas y frontales)

2.2.- Elaboración de la propuesta de actividades de capacitación a directores noveles

2.2.1.- Fundamentos de la propuesta de actividades de capacitación a directores noveles

La capacitación constante de los cuadros, según lo establecido en los Lineamientos rectores de la Política de Cuadros en Cuba ocupa un lugar significativo y de manera particular la de los directores noveles, en este caso los de la Educación Secundaria Básica, con énfasis en el componente técnico profesional al considerar las necesidades de capacitación que en tal sentido presentan.

Respondiendo a estas necesidades fue concebida una propuesta de actividades de capacitación cuyo perfeccionamiento continuo en la práctica educativa, contribuye a la dirección de los procesos en las instituciones que dirigen.

La autora asume el criterio de que cuando existen directores noveles formados en modalidades de cursos diferentes, que no han transitado por otros cargos de dirección y no han recibido la debida preparación como Reserva Especial Pedagógica urge la toma de decisiones en cuanto a su capacitación en aquellos elementos que más lo necesitan para acercarlos al nivel de idoneidad que se requiere para el desempeño de sus funciones y puedan convertirse en los metodólogos principales del centro que dirigen.

La propuesta de actividades de capacitación que se presenta está compuesta por un conjunto de actividades relacionadas entre sí, que se encaminan a la preparación de los directores noveles de la Educación Secundaria Básica, en el componente técnico profesional, parte de un diagnóstico de las necesidades de capacitación, de la determinación de un objetivo general, que conduzca a la

satisfacción de esas necesidades, los plazos para su ejecución, y las formas organizativas que la integran, así como las formas de evaluación.

Se distingue por el empleo, durante el proceso de capacitación, de la acción reflexiva en torno a la práctica en su gestión de dirección; se propicia el diálogo, el intercambio, en función de que se produzcan mejoras sustanciales en la dirección de todos los procesos en la escuela.

La misma se ha diseñado atendiendo a dos formas fundamentales del trabajo docente metodológico (clase metodológica instructiva, demostrativa y talleres metodológicos), dando cumplimiento a lo planteado en los artículos 35 y 38 del Reglamento de Trabajo Metodológico del Ministerio de Educación, la cual favorece a la preparación de estos, caracterizada por la reflexión sobre la práctica.

La clase metodológica es la forma de trabajo docente metodológico que, mediante la explicación, la demostración, la argumentación y el análisis, orienta al personal docente, sobre aspectos de carácter metodológico que contribuyen a su preparación para la ejecución del proceso pedagógico. La clase metodológica puede tener carácter instructivo o demostrativo, y responde a los objetivos metodológicos previstos. Se realiza en los consejos de grados, aunque puede organizarse en otros niveles de dirección y colectivos metodológicos cuando sea necesario. Se lleva a cabo por los jefes de cada nivel de dirección. En la demostrativa se debe poner de manifiesto cómo se aplican las líneas que emanan de la clase metodológica en un contenido determinado. Cuando se realiza sin los estudiantes, adquiere un carácter instructivo.

Dando cumplimiento al carácter práctico que debe tener la capacitación a los directivos con el objetivo de ejercitar y poner en práctica los conocimientos adquiridos priorizamos como forma organizativa el taller, el que según Ander Egg, es una modalidad pedagógica de aprender haciendo y según Froebel en 1826, aprender una cosa viéndola y haciéndola, es algo mucho más formador, cultivador, vigorizante que aprenderla simplemente por comunicación verbal de las ideas. El taller se organiza con un enfoque interdisciplinario y globalizador, donde el profesor ya no enseña en el sentido tradicional; sino que es un asistente técnico que ayuda a aprender. Según Pestalozzi, los conocimientos

sin actividades prácticas constituyen el don más funesto que un genio enemigo ha hecho a nuestra época.

Según lo establecido en el artículo 38 de la Resolución Ministerial 119/08, el taller metodológico es la actividad que se realiza en cualquier nivel de dirección con los docentes y en el cual de manera cooperada, se elaboran estrategias, alternativas didácticas, se discuten propuestas para el tratamiento de contenidos y métodos y se arriba a conclusiones generalizadas.

La autora de la presente investigación asume estas dos formas de trabajo docente metodológico con los directores por constituir este un docente más dentro del sistema; antes de ser un directivo, primero se desempeña como docente, y nunca deja de serlo.

Los presupuestos teóricos - metodológicos que sustentan la propuesta, tienen su base en ciencias como: la filosofía, la pedagogía, la sociología y la psicología, las cuales posibilitan su organización coherente. Los aspectos que ellas aportan al estudio del objeto de investigación, se relacionan entre sí, por lo que analizar la incidencia de cada una por separado condicionaría a una fragmentación necesaria.

Se asumen como fundamentos teórico - metodológicos los siguientes:

Desde el punto de vista filosófico: por su concepción dialéctica, se asume un enfoque de sistema, estableciendo una relación entre las diferentes categorías y principios; se toma como referencia el materialismo dialéctico, en tanto la investigación supone atender el contexto en el momento en que tiene lugar el proceso, la dinámica de interacción entre el sujeto y su entorno social, de manera que se establece y desarrolla una acción sinérgica entre ambos, con lo que se promueve el cambio cuantitativo-cualitativo del sujeto que aprende y se toman como punto de partida la situación histórico social concreta donde se desempeñan los directores. El conocimiento de la teoría y el método científico de la dialéctica materialista ha sido condición previa, entre otros aspectos, para comprender las relaciones que se establecen entre los objetivos, contenidos, métodos, así como lo subjetivo y objetivo en el proceso pedagógico.

Desde el punto de vista psicológico: en cuanto esta posición, desde la obra de Vigotsky particularmente, los postulados relacionados con el principio de la unidad de lo afectivo y lo cognitivo, lo cual constituye una característica

esencial que opera en las interrelaciones e intercambios de experiencias, lo que propicia un clima favorable (atmósfera psicológica de respeto, aceptación y diálogo).

De esta manera la capacitación se sustenta en los postulados esenciales del Enfoque Histórico-cultural en la medida que:

- Considera al orientado como un sujeto en el proceso de su orientación, es decir, como una personalidad que asume un carácter activo en la determinación de su actuación profesional.
- Considera la orientación como una relación de ayuda que se establece en el proceso de la educación de la personalidad del sujeto en un contexto histórico-concreto determinado.
- Considera como objetivo esencial de la orientación el desarrollo de las potencialidades de la personalidad del sujeto orientado en un proceso de interacción con el orientador en el que gradualmente el orientado va ganando en independencia en las posibilidades de una mejor realización de sus funciones.

Desde el punto de vista pedagógico: se sustentó en los componentes y principios de la pedagogía. Estos componentes son: objetivo, contenido, métodos y procedimientos, medios, formas organizativas y evaluación.

El objetivo es el resultado que se aspira alcanzar mediante el contenido.

El método garantiza, en su dinámica, la apropiación del contenido y el logro del objetivo, este es flexible, se adecua a las condiciones para alcanzar el objetivo.

Se sustentó en los principios establecidos para la dirección del proceso pedagógico:

1- Principio de la unidad del carácter científico e ideológico del proceso pedagógico, al estructurarse sobre la base de lo más avanzado de la ciencia contemporánea y en total correspondencia con la ideología marxista leninista, respondiendo a los intereses y necesidades de esta enfrentando los problemas con soluciones científicas.

2- Principio de la vinculación de la educación con la vida, el medio social y el trabajo, en el proceso de educación de la personalidad.

La propuesta está basada en problemas para darle solución a problemas reales que existen en el proceso de dirección de la Secundaria Básica, donde las formas de trabajo metodológico que se utilizan son la clase metodológica

instructiva, demostrativa y el taller por su carácter práctico.

3- Principio de la unidad de lo instructivo, lo educativo y lo desarrollador, en el proceso de la educación de la personalidad.

Se cumple cuando en el desarrollo de cada actividad (clase metodológica instructiva, demostrativa y el taller) por ofrecer una serie de conocimientos teóricos y prácticos, se aprovecha cada una de las potencialidades para trabajar la formación de valores, tales como: responsabilidad, compañerismo, honestidad, espíritu crítico y autocrítico.

4- Principio del carácter colectivo e individual de la educación y el respeto a la personalidad del educando.

Se trabaja en equipos y dúos propiciando el respeto a la opinión de los demás, contribuyendo de esta forma a la formación de la personalidad de los directores. Cada director es portador de particularidades únicas que lo distinguen del resto y que por demás es respetado y considerado.

5- Principio de la unidad entre la actividad, la comunicación y la personalidad.

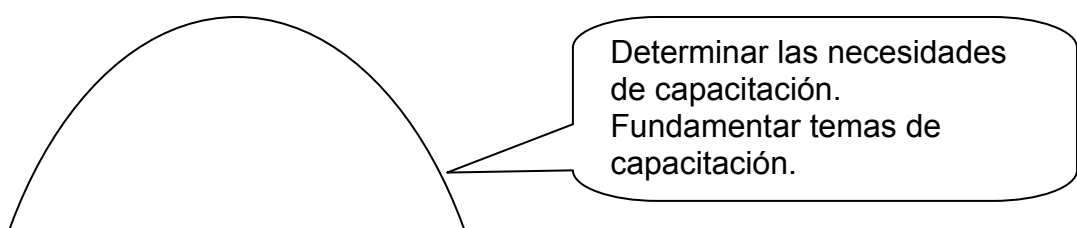
Con el desarrollo de los talleres los directores se mantienen activos trabajando, intercambian ideas favoreciendo en sí el desarrollo de su personalidad, al respetar el criterio y las ideas de los demás miembros del grupo.

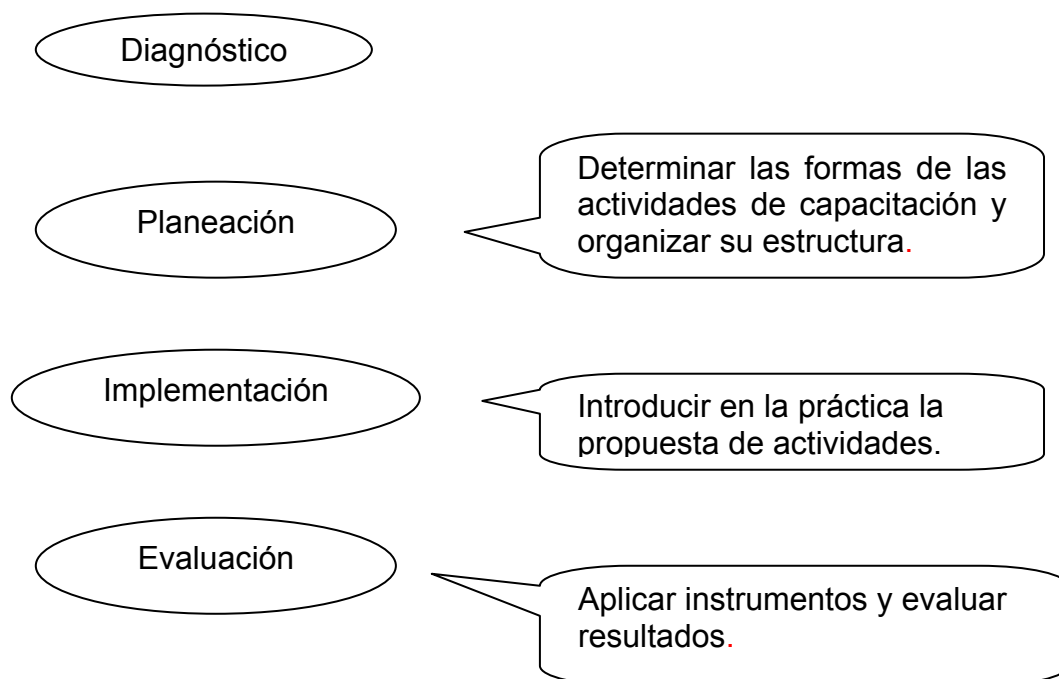
2.2.2.- Estructuración de la propuesta de actividades de capacitación

La propuesta de actividades de capacitación conformada tiene como **objetivo general**:

- Contribuir a la capacitación de los directores noveles de la Educación Secundaria Básica en el componente técnico profesional de manera que permita la apropiación de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para dirigir los procesos en la escuela para el cumplimiento de los objetivos priorizados.

La propuesta de actividades comprende cuatro etapas y la definición del objetivo para cada una, las cuales están relacionadas entre sí: diagnóstico, planeación, implementación y evaluación como se ilustra en el esquema que se presenta a continuación.





Etapas de diagnóstico

Esta etapa está dirigida a la determinación de las necesidades de capacitación de los directores noveles de la Educación Secundaria Básica, en el componente técnico profesional. Se aplicó en el período de septiembre a octubre/ 2009.

Para la determinación de las necesidades de capacitación se propone la aplicación de instrumentos que permitan determinar el estado actual. Ejemplo de ellos: observación a consejos técnicos y de grados y durante el desarrollo de todas las actividades de capacitación, encuesta a directores noveles de la Educación Secundaria Básica, revisión de documentos que avalan el funcionamiento de los órganos técnicos, libreta de visitas a clases, CI 152 (Control de asistencia y evaluación de los docentes), programa de la preparación de directores de la Educación Secundaria Básica, los informes de las visitas en los diferentes niveles, los certificados de evaluación, los planes individuales de los jefes de grados y docentes, Resoluciones Ministeriales, Documentos Rectores de la Política de Cuadros, Tesis y Resoluciones del Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba, Informes de balance de la Política de Cuadros, estrategia de trabajo del departamento de cuadros del

municipio para el trabajo con los directores y reservas., así como entrevista a funcionarios del departamento de Cuadros de la Dirección Municipal de Educación y a Inspectores Integrales para conocer su opinión acerca de la preparación de los directores noveles.

Etapas de planeación

Se desarrolló en el período de noviembre y diciembre/ 2009 a partir de los resultados del diagnóstico.

Se determinaron las formas de las actividades de capacitación (clase metodológica instructiva y talleres metodológicos), los objetivos, los contenidos, las formas de organización y la evaluación.

Determinación de los objetivos

Los objetivos en relación con las necesidades de capacitación determinadas y en función de orientar y guiar el proceso de preparación propuesto, son los siguientes:

Objetivos específicos:

1. - Preparar a los directores noveles en:

- Metodología para la preparación y desarrollo del Consejo técnico y Consejo de grado. Papel del director en estos órganos.
- Concepción científica del trabajo metodológico y su materialización en el sistema de trabajo de la escuela.
- Los pasos metodológicos para la elaboración del certificado de evaluación profesoral y los planes individuales.
- Metodología para realizar la visita de ayuda metodológica y su asentamiento en los registros de los docentes.
- La nueva concepción de la evaluación escolar (RM 120/2009).

2.- Desarrollar habilidades en:

- La dirección del Consejo técnico y el control del Consejo de grado a partir de los conocimientos teóricos recibidos y del diagnóstico de necesidades y potencialidades de los directores.
- Implementación de las formas de trabajo docente metodológico en el sistema de trabajo de la escuela.
- La elaboración de los certificados de evaluación y planes individuales a partir del diagnóstico de potencialidades y necesidades de los docentes.

- La realización de visitas de ayuda metodológica que propicien la transformación de los docentes a partir del empleo de la guía de observación a clases y el muestreo de documentos que permiten la obtención de información acerca de la marcha del proceso docente educativo.
- El desarrollo del trabajo metodológico con carácter de sistema de manera que se utilicen diferentes formas de trabajo metodológico.

Para el desarrollo de las actividades de capacitación se requiere que los directores realicen previamente una autopreparación para facilitar el intercambio de conocimientos y un mejor aprovechamiento del tiempo, constituyen condiciones previas para la apropiación de elementos teóricos y el desarrollo de habilidades prácticas.

Los contenidos que se determinan para la autopreparación se agrupan en los temas:

- El Modelo de la escuela Secundaria Básica.
- El Consejo técnico y el Consejo de grado.
- Guías de observación a clases.
- La planificación del trabajo de la escuela y la dirección por objetivos.
- El plan de trabajo de la escuela.
- Resoluciones Ministeriales 145 / 1990, 119 / 2008 y 115I / 2009.
- Las funciones específicas de un director de escuela Secundaria Básica.
- El plan individual de los docentes.

La autora considera que las actividades de autopreparación 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.

Para el logro del objetivo general se requiere de una sólida base teórico - práctica y científica, que le permita estar a la altura de las exigencias actuales y la ejecución de tareas, en las que debe tener como premisa esencial el estudio de documentos normativos: resoluciones, circulares, materiales metodológicos, desde su puesto de trabajo.

La propuesta se resume en 7 clases metodológicas instructivas, 2 clases metodológicas demostrativas y 6 talleres metodológicos. Mediante estas formas se debe ser capaz de movilizar las experiencias y vivencias de los directivos en el proceso de capacitación; intercambio de experiencias en un proceso de entrenamiento de hábitos y habilidades, más que de obtención de información. El enfoque y métodos que se utilicen deben permitir que el dirigente aprenda haciendo; aprenda de sus errores y aciertos y de los errores y aciertos de los demás. Así se favorece el análisis y comprensión de los contenidos abordados.

Los contenidos fueron seleccionados a partir de la consideración de las necesidades, los fundamentos científicos que conforman el componente técnico profesional y su concreción en la escuela Secundaria Básica actual, lo que conduce a la determinación de los conceptos básicos, las ideas claves, así como el desarrollo de habilidades y actitudes en función de lo que tienen que saber hacer en relación con la preparación técnica de los docentes.

A partir de lo anteriormente abordado se procede a determinar y ordenar las ideas fundamentales que deben ser objeto de tratamiento en el contenido.

Se considera oportuno presentar el plan temático de la propuesta de actividades de capacitación:

Forma de organización	Tema
-----------------------	------

Clase metodológica instructiva	Metodología del Consejo técnico. Su dirección.
Clase metodológica demostrativa	Metodología del Consejo técnico. Su dirección.
Taller metodológico	Análisis participativo sobre la aplicación de la metodología para la dirección de un Consejo técnico.
Clase metodológica instructiva	Metodología del Consejo de grado. Su control.
Taller metodológico	Aplicación de la metodología para visitar el Consejo de grado.
Clase metodológica instructiva	Las diferentes formas de trabajo metodológico. Su implementación en el sistema de trabajo de la escuela.
Taller metodológico	Planificar diferentes formas de trabajo metodológico en el sistema de trabajo de un mes de la escuela.
Clase metodológica instructiva	La evaluación profesoral. Metodología para su elaboración a partir del diagnóstico de los docentes.
Taller metodológico	Elaboración de evaluaciones profesorales
Clase metodológica instructiva	Requerimientos para la elaboración de los planes individuales de los docentes.
Taller metodológico	Elaboración de planes individuales.
Clase metodológica instructiva	La visita de ayuda metodológica, su concepción integradora y desarrolladora.
Clase metodológica demostrativa	Ejecución de una visita de ayuda metodológica.
Clase metodológica instructiva	El contenido de la Resolución Ministerial 120 del 2009 sobre evaluación del escolar.
Taller metodológico	El desarrollo de habilidades en el control de la Resolución Ministerial 120 del 2009.

Para el desarrollo de cada una de las clases metodológicas instructivas se concibieron 8 horas, para las clases metodológicas demostrativas 4 horas y los talleres metodológicos 7 horas, o sea la propuesta de actividades de capacitación contó con un total de 19 horas presenciales que resultaron

suficientes para inducir el trabajo independiente que con posterioridad desarrollaron los participantes y motivar la indagación a partir del cambio que debía producirse en el trabajo relacionado en el componente técnico profesional.

Para el desarrollo de las formas de trabajo docente metodológico se concibieron tres momentos

Primer Momento: apertura, en este momento se presenta el tema, el objetivos metodológicos, la importancia y las ideas fundamentales para su desarrollo, se recogen criterios acerca de la preparación que poseen, se toman las expectativas de los participantes y se dan a conocer las reglas de trabajo en grupo entre otras y se abordan elementos teóricos sobre el tema.

Segundo Momento: desarrollo, momento en que dar tratamiento a la conceptualización de manera teórica o la implementación de las misma, en correspondencia con la forma de trabajo docente metodológica desarrollada, se realiza un amplio debate crítico y creativo del grupo, se comparten las mejores prácticas y experiencias, las mejores propuestas y soluciones innovadoras, se sigue una dinámica de reflexión que va de la reflexión individual del trabajo de creación previo, a la reflexión grupal colaborativa, y de ésta a la reflexión individual enriquecida por los aportes del trabajo colaborativo.

Tercer Momento: Cierre, se valoran los mejores aciertos, propuestas y soluciones, se atiende la satisfacción de las expectativas y se orienta la próxima actividad de capacitación.

Determinación de la evaluación de cada forma organizativa de la capacitación

La evaluación se asume como proceso y como resultado, con el propósito de evaluar de forma integrada los conocimientos adquiridos en las clases metodológicas para ser aplicadas en los talleres metodológicos así como las habilidades y las actitudes lo cual favorece el progreso de la conciencia del cambio, la transformación y el desarrollo profesional y personal de los directores noveles de la Educación Secundaria Básica.

Esta forma de asumir la evaluación, permite conocer la marcha del proceso de capacitación de los directores noveles en determinados momentos de las distintas formas organizativas de la capacitación proyectada, a la vez que

permite repensar y rediseñar el proceso, los objetivos y las acciones de la capacitación.

En las formas de capacitación determinadas se prevé como regularidad, el empleo de la evaluación sistemática por cuanto se realiza de forma constante en las distintas formas de capacitación adoptadas respondiendo al objetivo previsto, y le da seguimiento al proceso de preparación para elevar los resultados al corregir o potenciar su desempeño en la dirección de los procesos.

En todos los casos se utilizó la técnica del PNS, la cual propició el reajuste de lo planificado.

Etapas de Implementación

La implementación de la propuesta de las actividades de capacitación se realizó una vez concluida la planeación.

Esta etapa tiene el propósito esencial de llevar a vías de hecho el desarrollo de las formas de organización de capacitación prevista.

Las acciones de capacitación concebidas se han previsto para ser desarrolladas desde el mes de enero hasta marzo/2010.

Se considera oportuno representar el cronograma de la propuesta de capacitación:

FECHA	ACTIVIDADES	EJECUTOR
enero 2010	<u>Clase metodológica instructiva:</u> Metodología del Consejo técnico. Su dirección.	Investigadora
enero 2010	<u>Clase metodológica demostrativa:</u> Metodología del Consejo técnico. Su dirección.	Director de experiencia
enero 2010	<u>Taller metodológico:</u> Análisis participativo sobre la aplicación de la metodología para la dirección de un Consejo técnico.	Investigadora
enero 2010	<u>Clase metodológica instructiva:</u> Metodología del Consejo de grado. Su control.	Investigadora
enero 2010	<u>Taller metodológico:</u> Planificar diferentes formas de trabajo metodológico en el sistema de trabajo de un mes de la escuela.	Investigadora
febrero 2010	<u>Clase metodológica instructiva:</u> Las diferentes	Investigadora

	formas de trabajo metodológico. Su implementación en el sistema de trabajo de la escuela.	
febrero 2010	<u>Taller metodológico:</u> Planificar diferentes formas de trabajo metodológico en el sistema de trabajo de un mes de la escuela.	Investigadora
febrero 2010	<u>Clase metodológica instructiva:</u> La evaluación profesoral. Metodología para su elaboración a partir del diagnóstico de los docentes.	Investigadora
febrero 2010	<u>Taller metodológico:</u> Elaboración de evaluaciones profesoras	Investigadora
febrero 2010	<u>Clase metodológica instructiva:</u> Requerimientos para la elaboración de los planes individuales de los docentes.	Investigadora
febrero 2010	<u>Taller metodológico:</u> Elaboración de planes individuales.	Investigadora
marzo 2010	<u>Clase metodológica instructiva:</u> La visita de ayuda metodológica, su concepción integradora y desarrolladora.	Investigadora
marzo 2010	<u>Clase metodológica demostrativa:</u> Ejecución de una visita de ayuda metodológica.	Investigadora
marzo 2010	<u>Clase metodológica instructiva:</u> El contenido de la Resolución Ministerial 120 del 2009 sobre evaluación del escolar.	Investigadora
marzo 2010	<u>Taller metodológico:</u> El desarrollo de habilidades en el control de la Resolución Ministerial 120 del 2009.	Investigadora

Etapas de evaluación de la propuesta de actividades de capacitación.

La evaluación constituye la última etapa de la propuesta de actividades de capacitación y se orienta en función de valorar la efectividad de las acciones implementadas en relación con la capacitación en el componente técnico profesional para los directores noveles de la Educación Secundaria Básica.

Para la evaluación del aprendizaje de los directores que cursarán la capacitación diseñada, se plantea la evaluación sistemática y continua durante el desarrollo de las acciones de capacitación, así como la aplicación de la técnica lo positivo, lo negativo y sugerencias (PNS) al concluir las actividades de capacitación.

Para evaluar la efectividad de la propuesta de actividades de capacitación se proponen los siguientes **indicadores** para medir el impacto a corto y mediano plazo:

- 1.- Dominio teórico de los requerimientos para dirigir y controlar el desarrollo de los órganos técnicos que se desarrollan en la Secundaria Básica.
- 2.- Aplicación de las diferentes formas de trabajo docente metodológico.
- 3.- Aplicación de la metodología para la elaboración de los certificados de evaluación profesoral y los planes individuales.
- 4.- Aplicación de la metodología para controlar la evaluación escolar.

Propuesta de actividades

Actividad No 1

Tema: Metodología del consejo técnico.

Objetivo: Preparar a los directores en la metodología para la preparación y desarrollo del consejo técnico, haciendo énfasis en la dirección de este órgano.

Forma de trabajo docente - metodológico: Clase metodológica instructiva.

Método: Elaboración conjunta.

Medios de enseñanza: Computadora, pizarrón.

Tiempo de duración: 1 hora.

Orientaciones metodológicas para el desarrollo de la clase

Primer momento: Se presentará el tema, su objetivo metodológico, su importancia donde se enfatizará en la labor que realiza el director, de la estrategia educativa de la escuela y valorar el cumplimiento de la política educacional así como el problema conceptual dirigido a insuficiencias en la preparación para la conducción de esta reunión y proyección del trabajo metodológico.

Segundo momento: Se propiciará intercambio con los directores acerca de ideas fundamentales para el desarrollo del consejo técnico a partir de su práctica laboral en lo referido a:

- Conducción y composición de la reunión.

- Correspondencia con el consejo de dirección y consejo de grado.
- Correspondencia con el plan metodológico de la escuela.
- Proyección de estrategias diferenciadas a partir del diagnóstico y su correspondencia con las acciones metodológicas y científicas desarrolladas en función del colectivo pedagógico.
- Proyección y valoración de los resultados de la evaluación escolar.
- Uso de las tecnologías.
- Labor de los integrantes del consejo.
- Concreción de las vías para ejecutar las actividades de pioneros y evaluar su efectividad.

Tercer momento: Se realizará intercambio con los directores acerca de las acciones acometidas en las diferentes etapas para lograr dirigir exitosamente la reunión.

Etapas de preparación: Se explicarán las acciones dirigidas al aseguramiento de una adecuada autopreparación del director a partir de:

- Uso de la tecnología educativa.
- Estudio de los informes entregados por los integrantes del consejo.
- Acciones dirigidas a la contrapartida.
- Propuesta de acuerdos.

Etapas de ejecución: Se profundizará en los requerimientos en el desarrollo de la reunión:

- Capacidad del director para iniciar y finalizar cada punto así como para propiciar el debate.
- Papel facilitador del director para iniciar y finalizar cada punto así como para propiciar el debate.
- El cumplimiento de las funciones del órgano.

Se valorarán los mejores aciertos, propuestas, soluciones, se atienden expectativas.

Trabajo independiente: Estudio de la RM/119/08 y el modelo de Secundaria Básica Pág.38/39 profundizando en las funciones del consejo técnico para realizar autopreparación y participar en la clase metodológica demostrativa de un consejo técnico impartido por un director de experiencia de la enseñanza.

Forma de evaluación: Oral, la partir de los conocimientos, habilidades y actitudes que demostró cada director durante su participación.

Bibliografía: Modelo de Secundaria Básica, RM/119 / 08.

Actividad No 2

Tema: Metodología del consejo técnico.

Objetivo: Preparar a los directores en la dirección del consejo técnico a partir de los conocimientos teóricos recibidos en la clase metodológica instructiva.

Forma de trabajo docente - metodológico: Clase metodológica demostrativa.

Medios de enseñanza: Computadora y pizarrón.

Método: Elaboración conjunta.

Tiempo de duración: 2 horas (1 hora para la demostración y 1 hora para el debate)

Orientaciones metodológicas para el desarrollo de la clase

Primer momento: Se presentará la actividad, se dará a conocer su objetivo metodológico y se profundizará en la importancia de la demostración a partir de la clase demostrativa instructiva desarrollada anteriormente.

Segundo momento: Se realizará una recapitulación grupal acerca de los contenidos desarrollados en la clase metodológica instructiva y se organizarán dos equipos: uno integrado por dos directores de escuelas urbanas y el otro integrado por los dos directores de escuelas en el campo teniendo en cuenta las particularidades que identifican a cada una de las instituciones para lo cual se presenta la siguiente guía de observación del consejo técnico:

Indicadores a evaluar:

1.-Dimensión: Organización del local.

- Ambientación e iluminación.
- Ubicación de los miembros del consejo técnico para el trabajo grupal.
- Alcance para la demostración con el uso de los medios de enseñanza.

2.- Dimensión: Selección organización y tratamiento de los temas del orden del día.

- Hacer una distribución racional del tiempo en los temas planificados en correspondencia con el objetivo de la clase demostrativa

- Muestra seguridad y utiliza adecuadamente el lenguaje y el vocabulario técnico a partir de la autopreparación realizada en la etapa preparatoria.
- Existe correspondencia con el consejo de dirección y propone acciones al consejo de grado.
- El tratamiento de las formas de trabajo docente metodológico coincide con el plan metodológico.
- Se proyectan estrategias diferenciadas a partir del diagnóstico del colectivo pedagógico en función de los estudiantes.
- Valoración del desempeño del director en su capacidad para propiciar el debate.

3.- Dimensión: Método de trabajo del director.

- Empleo de la tecnología para ilustrar y hacer un uso racional del tiempo.
- Aprovecha las intervenciones de los miembros del consejo para explicar, profundizar, formular preguntas, llegando a definir problemas, causas y acciones.
- Estimula la participación activa.
- Habilidades comunicativas.
- Se cumple con la metodología del consejo técnico.

Tercer momento: Posterior al desarrollo de la clase demostrativa se propiciará el debate entre los dos equipos de manera tal que se evalúe según guía de observación la calidad de la aplicación de la metodología para dirigir el consejo técnico cada equipo realizará la oponencia a partir de la exposición del otro siendo generalizadas las mejores experiencias, propuestas, soluciones y se atienden las expectativas.

Trabajo independiente: Que cada director realice muestreos a las actas del consejo de dirección, consejo técnico y consejo de grado de su escuela, efectuando un análisis de su correspondencia a partir de lo aprendido a la clase metodológica instructiva y demostrativa de manera tal que se preparen para el taller metodológico.

Forma de evaluación: Oral, a partir de los conocimientos adquiridos demostrados en el debate de la visita a la clase demostrativa.

Bibliografía: Modelo de Secundaria Básica, R/M 119/ 08.

Actividad No 3

Tema: Análisis participativo sobre la aplicación de la metodología para la dirección del consejo técnico.

Objetivo: Desarrollar habilidades sobre la aplicación de la metodología para la dirección del consejo técnico como órgano que permite concretar el diseño de acciones proyectadas por el consejo de dirección.

Forma de trabajo docente - metodológico: Taller metodológico.

Medios de enseñanza: Computadora, pizarrón, actas del sistema de reuniones.

Método: Discusión.

Tiempo de duración: 1 hora.

Orientaciones metodológicas para el desarrollo del taller

Primer momento: La revisión del trabajo independiente de la clase anterior servirá de base para introducir el taller a partir de la cual se dará a conocer el tema de la actividad así como su objetivo metodológico e importancia.

Se explicará de la formas en que será desarrollada la discusión, para ello se distribuirá en dos equipos de manera tal que sean intercambiadas las actas del sistema de reuniones de las escuelas y con ello lograr informar y motivar el desarrollo de capacidades, corregir actitudes, consolidar nuevas visiones a partir de los conocimientos adquiridos en la clase metodológica instructiva y demostrativa que puedan permitirles desarrollar sus funciones en la dirección del consejo técnico.

Segundo momento: Se profundizará en el análisis de los resultados del trabajo realizado en las actas para definir el cumplimiento o no en ellas de la metodología para dirigir el consejo técnico a partir de la metodología y la demostración de la metodología para el control del consejo técnico definiendo aciertos y desaciertos donde un equipo a partir de la exposición del otro realizará la oponencia.

Tercer momento: Las conclusiones del taller se desarrollarán mediante una valoración realizada por los participantes dirigidos a la importancia de los conocimientos adquiridos para lograr dirigir con eficiencia el consejo técnico. En este momento se analiza con los participantes los resultados del taller, se orienta y se hacen aclaraciones necesarias sobre las cuestiones a trabajar en

la próxima actividad y se precisan los elementos fundamentales que no deben faltar en las anotaciones que se recojan para posteriores consultas, siendo generalizadas las mejores experiencias, propuestas, soluciones y se atienden las expectativas.

Trabajo independiente: Investiga acerca de las funciones del consejo de grado en lo relacionado con:

- ¿Quién lo preside?
- Integrantes.
- Funciones.
- Papel del director.

Forma de evaluación: Oral, a partir de los conocimientos adquiridos demostrados en las intervenciones demostradas durante el desarrollo del taller.

Bibliografía: Modelo de Secundaria Básica y RM / 119 /08.

Actividad No 4

Tema: Metodología del consejo de grado. Su control.

Objetivo: Preparar a los directores noveles en la metodología del consejo de grado para controlar el trabajo metodológico que se desarrolla en la escuela.

Forma de trabajo docente - metodológico: Clase metodológica instructiva.

Medios de enseñanza: Computadora, pizarrón.

Método: Elaboración conjunta.

Tiempo de duración: 2 horas.

Orientaciones metodológicas para el desarrollo de la clase

Primer momento: Se presentará el tema, su objetivo metodológico e importancia donde se enfatizará en la labor de control que realiza el director en cuanto a la proyección y evaluación tanto del trabajo político ideológico, científico y metodológico, como el desarrollo del proceso docente educativo, además de los resultados de los objetivos formativos del grado y la atención a sus docentes.

Segundo momento: La revisión del estudio independiente de la actividad anterior servirá de base para realizar intercambios con los directores acerca de las ideas fundamentales en el desarrollo del consejo de grado a partir de su práctica laboral referido a:

- Conducción e integrantes del consejo de grado.

- Correspondencia con el consejo técnico y el plan de acción metodológico del grado.
- Proyección de acciones que tributen al proceso de entrega pedagógica, estrategias para la atención diferenciada de cada grupo y cada alumno, la interdisciplinariedad y proyección de líneas de superación e investigación.
- Planificación y control de la evaluación escolar.

Tercer momento: Se realizará el intercambio con los directores acerca de las diferentes etapas por las que debe transitar el director para lograr su óptima autopreparación.

Primera etapa: La autopreparación con el jefe de grado en lo referido a:

- Selección de temas para el orden del día en correspondencia con el plan de acción metodológico del grado.
- Uso de la tecnología educativa.
- Muestreo a la documentación oficial de docentes del grado (Plan de clases, expediente acumulativo del escolar y CI-152) y libreta de los estudiantes.
- Estudio de estrategias y acciones que se proyectarán sobre la base de los problemas y causas.
- La interdisciplinariedad que se pretende lograr.
- Protagonismo a lograr con los docentes del grado así como del resto de los integrantes de este órgano técnico.

Segunda etapa: Se profundizará en la aplicación de una guía de observación para el consejo de grado.

Indicadores a evaluar:

1- Dimensión: Organización del local.

- Ambientación e iluminaciones.
- Ubicación de los miembros de consejo de grado para el trabajo grupal.
- Alcance para la demostración con el uso de variados medios de enseñanza (Libro de texto, cuaderno de trabajo, mapas, gráficos, documentos oficiales del docente y libreta de los estudiantes)

- Proyección de actividades metodológicas a nivel de grado e individualizadas.

2- Dimensión: Desempeño del jefe de grado.

- Autopreparación que realiza para conducir la reunión.
- Habilidades comunicativas.
- Nivel de conocimientos que posee del diagnóstico de docentes y estudiantes de su grado y su aprovechamiento en función del logro de los objetivos formativos.
- Capacidad para realizar análisis posterior a las intervenciones de los docentes en correspondencia con los problemas y sus causas así como la adopción de acuerdos.

3- Dimensión: Transformación en el desempeño del docente.

- Accionar del jefe de grado a partir de los análisis realizados en aras de lograr cambios en los modos de actuación de los docentes que repercutan favorablemente en los estudiantes tanto en lo instructivo como en lo educativo.

Tercera etapa: Se profundizará en la autopreparación con el jefe de grado acerca del análisis de los resultados observados en la aplicación de la guía.

- Suficiencia de las actividades planificadas y desarrolladas a partir de las necesidades y potencialidades de los docentes.

Se valorarán los mejores aciertos, propuestas, soluciones y se atienden las expectativas.

Trabajo independiente Se orienta el estudio de la RM / 119 /08 y el Modelo de Secundaria Básica (páginas 29 y 30) profundizando en las funciones del consejo de grado para realizar autopreparación con el jefe de grado según primera etapa para lograr desarrollar la segunda etapa relacionada con el control al consejo de grado.

Forma de evaluación: Oral, a partir de los conocimientos y actitudes que demostró cada director durante su participación.

Bibliografía: RM/119/08, Modelo de Secundaria Básica y las guías de observación a clases.

Actividad No 5

Tema: Aplicación de la metodología para visitar el consejo de grado.

Objetivo: Desarrollar habilidades en la aplicación de la metodología para visitar el consejo de grado y controlar el trabajo metodológico de la escuela.

Forma de trabajo docente - metodológico: Taller metodológico.

Medios de enseñanza: Guía de observación del consejo técnico, libreta de autopreparación del jefe de grado, documentos oficiales del docente.

Método: Discusión.

Tiempo de duración: 3 horas (2 horas para la visita y 1 hora para el debate)

Orientaciones metodológicas para el desarrollo del taller

Primer momento: Revisión del estudio independiente de partir del intercambio con los directores acerca de las funciones del consejo de grado y la etapa de preparación desarrollada con el jefe de grado.

Segundo momento: Aplicación de la guía de observación para la visita al consejo de grado.

Tercer momento: Desarrollo del taller donde se analizará el resultado de la aplicación de la guía para observar el consejo de grado en lo referido a:

- Dimensión: Organización del local.
- Dimensión: Desempeño del jefe de grado.
- Dimensión: Transformación en el desempeño del docente.

Las conclusiones de taller se desarrollarán mediante una valoración realizada por los participantes, dirigido a la importancia de los conocimientos adquiridos para lograr controlar con eficiencia el consejo de grado. En este momento se analizan los resultados del taller, se orienta y se hacen aclaraciones necesarias sobre las cuestiones a trabajar en la próxima actividad y se precisan los elementos fundamentales que no deben faltar en las anotaciones que se recojan para consultas futuras.

Se valoraran los mejores aciertos, propuestas, soluciones y se atienden las expectativas.

Trabajo independiente: Realizar un estudio profundo en la RM/119/08 relacionado con las diferentes formas de trabajo docente metodológico que se pueden desarrollar en la escuela.

Forma de evaluación: Oral a partir de las habilidades demostradas en la aplicación de la metodología para visitar el consejo de grado demostradas en las intervenciones realizadas durante el taller.

Bibliografía: RM/119/08 y Modelo de Secundaria Básica.

Actividad No 6

Tema: Las diferentes formas de trabajo docente metodológico. Su implementación en el sistema de trabajo de la escuela.

Objetivo: Desarrollar habilidades en la implementación de las diferentes formas de trabajo docente metodológico para lograr su planificación en el sistema de trabajo de la escuela.

Forma de trabajo docente - metodológico: Clase metodológica instructiva.

Medios de enseñanza: Computadora, pizarrón, RM/119/08.

Método: Elaboración conjunta.

Tiempo de duración: 1 hora.

Orientaciones metodológicas para el desarrollo de la clase.

Primer momento: Se presentará el tema a partir de la revisión del trabajo independiente donde se realizará la siguiente pregunta: ¿Qué formas del trabajo docente metodológico han sido aplicadas en las actividades de capacitación que se han desarrollado anteriormente? Argumente su respuesta. La intervención se dirigirá a la responsabilidad del directivo en la institución educativa pues responde por la calidad del trabajo metodológico en correspondencia con el fin y los objetivos priorizados de la educación haciendo énfasis en su contribución a la preparación integral del docente.

Segundo momento: Mediante un mapa conceptual se realizará una explicación sobre el contenido del trabajo metodológico haciendo uso ilustrativo de la RM/119/08 hasta llegar a definir las diferentes formas del trabajo docente metodológico que se desarrollan en una escuela.

Se producirá un intercambio con los directores a partir de su práctica laboral para definir los elementos conceptuales de:

- Reunión metodológica.
- Clase abierta.
- Preparación de la asignatura.

Se desarrollará un debate acerca de las diferentes formas de trabajo docente metodológico que han sido trabajadas en el desarrollo de las propias actividades de capacitación.

Se dirigirá el debate para la definición conceptual de dichas formas en lo referida al personal que lo dirige y los siguientes aspectos:

Reunión metodológica: Análisis, debate y adopción de decisiones acerca de temas relacionados con el proceso pedagógico para su mejor desarrollo.

Clase abierta: Generalización de experiencias, comprobación de lo orientado en el trabajo metodológico y aspectos a tener en cuenta para impartir una buena clase.

Preparación de la asignatura: Orientaciones metodológicas con el fin de garantizar la preparación de una buena clase.

La conclusión de la clase se dirigirá a debatir la concepción sistémica de las formas de trabajo docente metodológico y la correspondencia entre con los objetivos a lograr, el diagnóstico de cada escuela y las necesidades del personal docente.

En este momento se analizan los resultados de la clase, se orienta y se hacen aclaraciones necesarias sobre las cuestiones a trabajar en la próxima actividad y se precisan los elementos fundamentales que no deben faltar en las anotaciones que se recojan para consultas futuras.

Se valoraran los mejores aciertos, propuestas, soluciones y se atienden las expectativas.

El trabajo independiente: Se orientará a preparar un sistema de formas de trabajo docente metodológico según el objetivo de trabajo metodológico del próximo mes en su escuela, para la próxima actividad de capacitación.

Forma de evaluación: Oral, a partir de los conocimientos adquiridos por parte de los directores demostradas a partir de sus intervenciones.

Bibliografía: R/M119/08 y el Modelo de Secundaria Básica.

Actividad No 7

Tema: Planificar diferentes formas de trabajo metodológico en el sistema de trabajo de un mes en la escuela.

Objetivo: Desarrollar habilidades en la implementación de las formas de trabajo docente-metodológico para lograr su planificación en el sistema de trabajo de la escuela.

Formas de trabajo docente - metodológico: Taller metodológico.

Medios de enseñanza: Computadora, pizarrón, plan anual, el municipal, el del centro y el operativo individual.

Método: Discusión.

Tiempo de duración: 1 hora.

Orientaciones metodológicas para el desarrollo del taller

Primer momento: Revisión del trabajo independiente a partir del intercambio con los directores sobre la planificación realizada de diferentes formas de trabajo docente-metodológico a implementar en el sistema de trabajo del próximo mes según el objetivo de trabajo metodológico. Se da a conocer el tema, su objetivo metodológico y la importancia particularizando en que el trabajo docente metodológico garantiza el perfeccionamiento de la actividad docente – educativa mediante la utilización de sus diferentes formas.

Segundo momento: Con el uso del plan anual, el municipal, el del centro y el operativo individual teniendo en cuenta las etapas del sistema de trabajo y los elementos conceptuales aprendidos en la clase metodológica instructiva serán ubicados en el plan del centro las diferentes formas de trabajo metodológico del próximo mes partiendo del intercambio realizado con los directores, cada uno de ellos realizará una exposición de las causas que determinaron su implementación en el plan.

De manera conjunta quedará conformado el plan anual a partir de las ideas fundamentales aportadas por cada director

Tercer momento: Se llegarán a conclusiones acerca de los resultados del taller mediante una valoración realizada por los participantes, dirigido a la importancia de los conocimientos adquiridos para la implementación de las diferentes formas de trabajo docente-metodológico, se hacen aclaraciones necesarias sobre las cuestiones a trabajar en la próxima actividad y se precisarán los elementos fundamentales que no deben faltar en las anotaciones que se recojan para consultas futuras. Se valorarán los mejores aciertos, propuestas, soluciones y se atienden las expectativas.

Trabajo independiente: Realizar un estudio profundo de la Resolución No 435 del 18 de septiembre del 1989 y la Carta Circular 4 del 2004 sobre la evaluación profesoral y desarrollar anotaciones pertinentes relacionadas con:

- Elementos a tener en cuenta para elaborar un certificado de evaluación profesoral.
- Elementos a desarrollar en el certificado de evaluación profesoral.

Formas de evaluación: Oral, a partir de las valoraciones realizadas por parte de los directores en el desarrollo del taller.

Bibliografía: RM/119/08 y Modelo de Secundaria Básica.

Actividad No 8

Tema: La evaluación profesoral. Metodología para su elaboración a partir del diagnóstico de los docentes.

Objetivo: Preparar a los directores en la metodología para la elaboración de la evaluación profesoral a partir del diagnóstico de los docentes.

Forma de trabajo docente - metodológico: Clase metodológica instructiva.

Método: Elaboración conjunta.

Medios de enseñanza: Computadora, pizarrón, RM No 435 y Carta Circular 4

Tiempo de duración: 1 hora.

Orientaciones metodológicas para el desarrollo de la clase

Primer momento: Se presentará el tema, su objetivo metodológico y a partir de la revisión del trabajo independiente se dará a conocer la importancia de la evaluación profesoral teniendo en cuenta la necesidad de elaborarla con la calidad requerida.

Segundo momento: Mediante el intercambio con los directores se realizarán argumentos conceptuales sobre:

- Plan individual.
- Resultados del trabajo.
- Preparación para el trabajo.
- Recomendaciones.
- Comisión de evaluación.

A partir de dichos argumentos se elaborará un esquema del contenido acerca de la metodología para elaborar el certificado de evaluación profesoral a partir del diagnóstico de los docentes donde se llegue a conclusiones de su carácter sistémico:

Diagnóstico - Plan individual – Evaluación Profesoral

Los directores establecerán la correspondencia acerca de lo representado en el mapa conceptual y cada uno demostrará con un ejemplo de un docente de su escuela como cumplir con el carácter sistémico de la evaluación.

Se realizará debate acerca de los elementos a tener en cuenta para evaluar.

- Resultados del trabajo.
- Preparación para el trabajo.
- Características personales.

Tercer momento: Se concluirá con una detallada precisión en los requerimientos metodológicos para poder elaborar con calidad el certificado de evaluación profesoral sin dejar de establecer correspondencia en el desarrollo de las diferentes formas de trabajo metodológico, el control del docente y la evaluación de su desempeño mensualmente de manera tal que se logre conocimientos de los resultados parciales de la misma y su impacto transformador antes de llegar al corte semestral.

Se valorarán los mejores aciertos, propuestas, soluciones y se atienden las expectativas.

Trabajo independiente: Seleccione un docente de la escuela que dirige y recopile la información requerida para la elaboración de su certificado de evaluación teniendo en cuenta:

- Documentos oficiales del profesor.
- Expedientes de algunos estudiantes.
- Registros de visitas a clases.
- Plan individual.

Forma de evaluación: Oral a partir de los conocimientos adquiridos y habilidades demostradas durante su participación.

Bibliografía: RM No 435/89 y Carta Circular No 4 /04.

Actividad No 9

Tema: Elaboración de certificados de evaluación profesoral.

Objetivo: Desarrollar habilidades en la elaboración del certificado de evaluación profesoral para lograr su correspondencia con el diagnóstico de los docentes.

Forma de trabajo docente - metodológico: Taller metodológico.

Método: Discusión.

Medios de enseñanza: Computadora, pizarrón, certificados de evaluación.

Tiempo de duración: 1 hora.

Orientaciones metodológicas para el desarrollo del taller

Primer momento: La revisión de trabajo independiente de la clase anterior servirá de base para introducir el taller. Se dará a conocer el tema, su objetivo metodológico y la importancia del tema por la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos en la anterior actividad de capacitación.

Se explicará la forma en que será desarrollada la exposición, para ello se

distribuirán en dos equipos:

Equipo 1- Directores de escuela secundaria básica urbana.

Equipo 2- Directores de escuela secundaria básica en el campo.

A continuación se dará a conocer la orden para el trabajo en equipo a partir de los conocimientos adquiridos en la clase metodológica instructiva y los documentos recopilados según trabajo independiente, que consiste en elaborar el certificado de evaluación de un docente seleccionado de la escuela que dirigen.

Cada equipo realizará la demostración a partir de la exposición del certificado de evaluación elaborado, haciendo énfasis en el cumplimiento de su carácter integrador.

Cada equipo realizará la oponentencia del otro a partir de la exposición.

Segundo momento: En este momento se realizarán valoraciones sobre la base de los aciertos, desaciertos realizadas por los participantes, dirigido a la importancia de los conocimientos adquiridos para lograr elaborar con calidad la evaluación profesoral.

Se procederá de manera conjunta a elaborar un certificado de evaluación de un docente seleccionado intencionalmente con anterioridad que no fue utilizado en el trabajo en equipo con el objetivo de consolidar los conocimientos adquiridos.

Tercer momento: Se concluirá con una detallada precisión en los requerimientos metodológicos tenidos en cuenta para poder elaborar con calidad el certificado de evaluación profesoral sin dejar de establecer correspondencia entre el desarrollo de las diferentes formas de trabajo metodológico, el control del docente y la evaluación de su desempeño mensualmente de manera tal que se logre conocimientos de los resultados parciales de la misma y su impacto transformador antes de llegar al corte semestral.

Se valorarán los mejores aciertos, propuestas, soluciones y se atienden las expectativas.

Trabajo independiente: Teniendo en cuenta el carácter sistémico del proceso de evaluación de un docente refiérase a:

¿Qué importancia tiene la elaboración de su plan individual?

Forma de evaluación: Oral, a partir de la exposición realizada en equipo y las

habilidades demostradas en la elaboración del certificado de evaluación.

.Bibliografía: RM No 435/89 y Carta Circular 4/04 y el Modelo de Secundaria Básica.

Actividad No 10

Tema: Requerimientos para la elaboración de los planes individuales de los docentes.

Objetivo: Preparar a los directores en los requerimientos para la elaboración de los planes individuales de los docentes dirigido a lograr la correspondencia entre potencialidades y necesidades.

Forma de trabajo docente – metodológico: Clase metodológica instructiva.

Método: Elaboración conjunta.

Medios de enseñanza: Computadora y pizarrón.

Tiempo de duración: 1 hora.

Orientaciones metodológicas para el desarrollo de la clase

La revisión del trabajo independiente del taller desarrollado anteriormente servirá de base para introducir la clase dando a conocer su objetivo metodológico e importancia como punto de referencia para elaborar el certificado de evaluación de un docente pero al mismo tiempo ésta, como punto de partida para elaborar un nuevo plan individual.

Primer momento: Se dirigirá el debate relacionado con los aspectos a tener en cuenta en la elaboración del plan de trabajo individual:

- Resultados de la evaluación profesoral potencialidades y necesidades.
- Contribución personal al cumplimiento de los objetivos priorizados.
- Responsabilidades individuales.
- No se reproducen funciones.

Segundo momento: Se dará a conocer elementos conceptuales sobre la estructura del plan individual dirigido a:

- 1- Datos personales.
- 2- Responsabilidades.
- 3- Prioridades.
- 4- Acciones a desarrollar.

Se profundizará en el caso de las responsabilidades en aquellos docentes que sean reservas, el tránsito de las acciones por los componentes de preparación en cuanto al trabajo político ideológico, defensa, dirección, técnicos-

profesionales y económicos.

Tercer momento: Se ofrecerán ejemplos de acciones en correspondencia con las responsabilidades de manera tal que sean medibles con vías de control y que experimenten la transformación a corto, mediano y largo plazo.

Se concluirá la clase con una detallada precisión de los requerimientos metodológicos para poder elaborar con calidad el plan individual de los docentes siendo valorados los mejores aciertos, propuestas, soluciones y se atienden expectativas.

Trabajo independiente: Elaborar el plan individual a partir del certificado de evaluación elaborado en el taller anterior.

Forma de evaluación: Oral, a partir de los conocimientos demostrados en la participación del taller.

Bibliografía: RM/115/08 y el Modelo de Secundaria Básica.

Actividad No 11

Tema: Elaboración de planes individuales.

Objetivo: Desarrollar habilidades en la elaboración de planes individuales para lograr su correspondencia con sus potencialidades y necesidades..

Forma de trabajo docente metodológica: Taller metodológico.

Medios de enseñanza: Computadora y pizarrón.

Método: Discusión.

Tiempo de duración: 1 hora.

Orientaciones metodológicas para el desarrollo del taller:

Se explicará de la forma en que será desarrollado el taller para lo cual se recogerán los planes individuales elaborados como trabajo independiente y se orientará intercambiarse los mismos de manera tal que se proceda a la oponentencia mediante la discusión.

Orden para el análisis del plan individual.

Primer Momento: Se dará a conocer el tema, su objetivo metodológico y la importancia se dirigirá a la correspondencia que debe existir entre el diagnóstico, la evaluación profesoral y el plan individual de un docente.

A continuación se orientará la orden para el desarrollo del taller:

Realice un análisis profundo de los resultados de la evaluación profesoral del docente y determine si se elaboró adecuadamente su plan individual teniendo

en cuenta los conocimientos adquiridos sobre los requerimientos para su elaboración, Realice las correcciones necesarias si lo requiere.

Segundo momento: A modo de evaluación, cada director demostrará los conocimientos adquiridos haciendo un análisis crítico del plan individual donde se llegue a emitir solución adecuada a cada dificultad detectada si lo requiere. Cada uno realizará la oponencia del otro a partir de la exposición.

Se procederá a la elaboración de un plan individual de manera conjunta, el cual de manera intencional fue excluido del trabajo inicial quedando consolidados los requerimientos metodológicos para la elaboración del plan individual.

Tercer momento: Las conclusiones del taller se desarrollarán mediante una valoración realizada por los participantes, dirigido a la importancia de los conocimientos adquiridos para lograr elaborar con calidad el plan individual de los docentes. Se realizarán las aclaraciones que sean necesarias y se realizarán precisiones pertinentes a las anotaciones realizadas para consultas futuras.

Se valorarán los mejores aciertos, propuestas, soluciones y se atienden las expectativas.

Trabajo independiente: Fichar en la RM/119/08 los contenidos relacionados con la visita de ayuda metodológica como forma de trabajo docente - metodológica.

Bibliografía: RM/115/08, RM/119/08 y Modelo de Secundaria Básica.

Actividad No 12

Tema: La visita de ayuda metodológica. Su concepción integradora y desarrolladora.

Objetivo: Preparar a los directores en la concepción integradora y desarrolladora de la visita de ayuda metodológica.

Forma de trabajo docente- metodológico: Clase metodológica instructiva.

Medios de enseñanza: Computadora, pizarrón y RM/119/09.

Método: Elaboración conjunta.

Tiempo de duración: 1 hora.

Orientaciones metodológicas para el desarrollo del taller

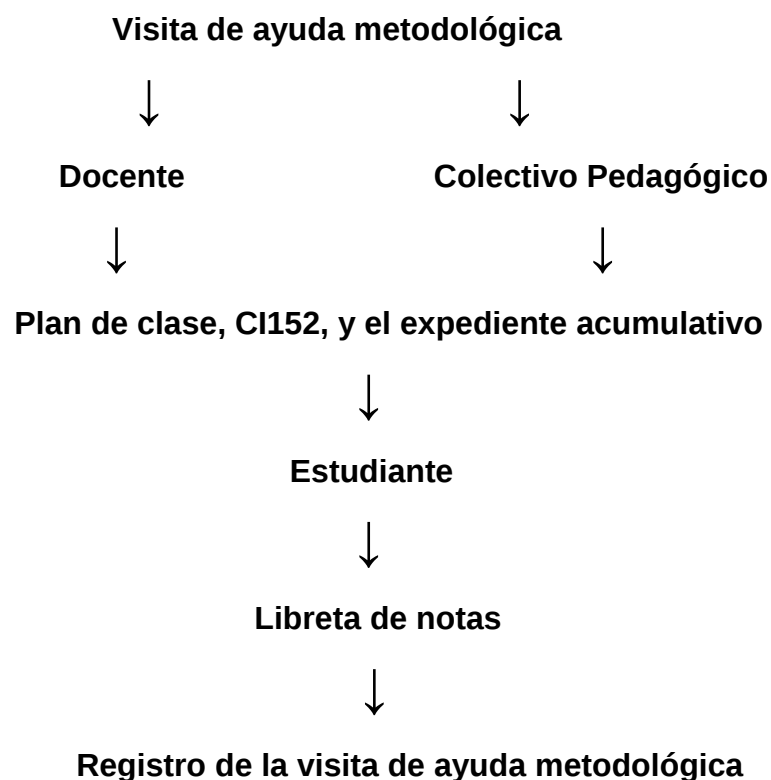
Primer momento: Se presentará el tema a partir de la revisión del trabajo independiente, se dará a conocer su objetivo metodológico y su importancia haciendo énfasis en sus fundamentos metodológicos que permite fundamentar

las orientaciones concretas y dar seguimiento a la evolución del docente o colectivo pedagógico.

Segundo momento: Se producirá un debate sobre las diferentes actividades en las que se puede realizar visitas de ayuda metodológica profundizando en la visita a clase para lo cual se procederá a definir sus procedimientos:

- Orientación del objetivo.
- Distribución de misiones de trabajo para los que participan.
- Auto preparación en la didáctica de la asignatura, según lo acordado en el consejo de grado.
- Intercambio con el docente.
- Visita a clase.
- Valoración de los resultados (aspectos mejor logrados y en los que se debe profundizar)
- Registro de los resultados de la visita de ayuda metodológica con acciones transformadoras.
- Rediseño del plan individual.

Mediante un mapa conceptual quedará definida su concepción integradora y desarrolladora.



Tercer momento: Se concluirá la clase valorando el carácter integrador y

transformador de la visita de ayuda metodológica como forma esencialmente demostrativa, con carácter diferenciado, que tiene como punto de partida los elementos mejor logrados y en los que se debe profundizar para dar seguimiento al docente o colectivo pedagógico.

Se valorarán los mejores aciertos, propuestas, soluciones y se atienden las expectativas.

Trabajo independiente: Realizar un estudio de las diferentes guías de visita a clase que se aplican en Secundaria Básica y realizar autopreparación para su aplicación en la próxima actividad de capacitación.

Forma de evaluación: Oral, a partir de las intervenciones realizadas como evidencia de los conocimientos adquiridos durante el desarrollo de la clase.

Bibliografía: RM/115/08, RM/119/08 y Modelo de Secundaria Básica.

Actividad No 13

Tema: Ejecución de la visita de ayuda metodológica.

Objetivo: Desarrollar habilidades en la ejecución de la visita de ayuda metodológica para lograr su concepción integradora y desarrolladora.

Forma de trabajo docente - metodológico: Clase metodológica demostrativa.

Medios de enseñanza: Guía de observación de visita a clase.

Método: Elaboración conjunta.

Tiempo de duración: 2 horas.

Orientaciones metodológicas para el desarrollo de la visita de ayuda metodológica a clase

Se definirá el objetivo metodológico y la importancia de la clase haciendo énfasis en la demostración del carácter transformador y desarrollador de la visita de ayuda metodológica mediante la implementación de sus requerimientos metodológicos.

Primer momento: Se realizará un intercambio con los directores acerca de las exigencias de las guías de observación a clases según trabajo independiente, seleccionando la que se va a aplicar en la visita.

- Se distribuirán las misiones de trabajo según indicadores de la guía de observación a clase.
- Se participará en el intercambio con el docente (caracterización y diagnóstico)

Segundo momento: Se realizará la visita a clase, muestreo de documentos

del docente y estudiantes.

Se producirá el intercambio con las comisiones de trabajo para determinar regularidades, evaluar indicadores y determinar acciones transformadoras según potencialidades y necesidades.

Se demostrará cómo realizar el registro de la visita de ayuda metodológica.

Se realizará intercambio con la estructura de dirección y el docente para valorar los aspectos mejor logrados y en los que se debe profundizar.

Tercer momento: Se concluirá la visita mediante el intercambio de opiniones acerca de los conocimientos y habilidades adquiridas valorando las experiencias alcanzadas y el nivel de transformación experimentado.

Se realizará una detallada precisión en los requerimientos metodológicos para desarrollar la visita de ayuda metodológica sin dejar de establecer correspondencia entre el desarrollo de las diferentes formas de trabajo metodológico, el control del docente y la evaluación de su desempeño mensualmente de manera que se logre impacto transformador a partir de las acciones que se proyecten.

Se valorarán los mejores aciertos, propuestas, soluciones y se atienden las expectativas.

Trabajo independiente: Realizar estudio de la RM/120/09 Pág. 12 a 20 referido a:

- Tipos y vías de evaluación.
- La evaluación del componente educativo.
- El cierre mensual y final de la evaluación.

Forma de evaluación: Se evaluará el desempeño de cada director en correspondencia con la habilidad desarrollada en las misiones de trabajo durante la ejecución de la visita de ayuda metodológica.

Bibliografía: RM/119/08, Modelo de Secundaria Básica y Guía de observación a clase.

Actividad No 14

Tema: El contenido de la RM/120/09. La evaluación escolar.

Objetivo: Preparar a los directores en la nueva concepción de la evaluación escolar (RM /120/09) para lograr su correcta aplicación.

Forma de trabajo docente - metodológico: Clase metodológica instructiva.

Medios de enseñanza: Computadora, pizarrón, RM/120/09.

Método: Elaboración conjunta.

Tiempo de duración: 1 hora.

Orientaciones metodológicas para el desarrollo del taller

Se definirá el objetivo metodológico para el desarrollo del taller y su importancia, dirigida a lograr el dominio e implementación de la RM/120/09 de forma creativa, con rigor, con transparencia y justaza al otorgar sus resultados.

Primer momento: Se organizará el grupo en dos equipos y a partir de la revisión del trabajo independiente de la actividad anterior se orientará la siguiente orden:

Equipo 1- Resuma las particularidades sobre los tipos y vías de la evaluación escolar según se establece en la RM/120/09 y prepárese para la exposición.

Equipo 2- Resuma las particularidades sobre la evaluación del componente educativo y del cierre mensual y final de la evaluación escolar según se establece en la RM/120/09 y prepárese para la exposición.

Segundo momento: Se definirán líneas para desarrollar el control a la evaluación escolar en lo referido a: muestreos a las actas del sistema de reuniones, la documentación del docente, la libreta y cuadernos de los estudiantes, así como mecanismos de control derivado de visitas realizadas a clase, a la atención a deficientes, asambleas pioneriles y reuniones de orientación familiar así como comprobaciones de conocimientos.

Cada equipo realizará la oponentencia del otro durante la exposición y se realizará intercambios acerca de cómo realizar el control de la evaluación escolar en los documentos normativos del docente, en libreta y cuadernos de los estudiantes de manera que se cumpla con las exigencias, rigor, transparencia y justeza según lo establece esta resolución ministerial.

Tercer momento: Se realizará una detallada precisión de los conocimientos adquiridos en la clase generalizando las mejores experiencias.

Las conclusiones del taller se desarrollarán mediante una valoración realizada por los participantes, dirigido a la importancia de los conocimientos adquiridos para lograr controlar con calidad la evaluación escolar. Se realizarán las aclaraciones que sean necesarias y se realizarán precisiones pertinentes a las anotaciones realizadas para consultas futuras.

Se valorarán los mejores aciertos, propuestas, soluciones y se atienden las expectativas.

Trabajo independiente: Aplique lo aprendido en la clase realizando un control a la evaluación escolar de un docente de su escuela y prepare una carpeta sobre los resultados siguientes:

- Todos los muestreos realizados.
- Problemas detectados y sus causas.
- Personas implicadas en las violaciones detectadas.

Evaluación: Oral, a partir de los conocimientos demostrados en la exposición.

Bibliografía: RM/120/09 y Modelo de Secundaria Básica.

Actividad No 15

Tema: El contenido de la RM/120/09. La evaluación escolar.

Objetivo: Desarrollar habilidades en el control de lo establecido en la RM/120/09 para lograr su adecuada aplicación.

Medios de enseñanza: Computadora, pizarrón, RM/120/09.

Forma de trabajo docente metodológica: Taller metodológico

Método: Discusión.

Tiempo de duración: 1 hora.

Orientaciones metodológicas para el desarrollo del taller

Se definirá el objetivo metodológico del taller y se explicará su importancia dirigido al control de la evaluación escolar.

Primer momento: A partir de la revisión del trabajo independiente se recogerán las carpetas de cada escuela y se conformarán dos equipos de forma que cada uno trabaje con el control realizado de una escuela y se guíe por la siguiente orden:

Realice un estudio profundo de la carpeta de control de la evaluación en lo referido a las líneas desarrolladas, problemas, causas detectadas, personas implicadas y prepárese para que en su exposición realice una defensa de los aciertos y desaciertos.

Segundo momento: Se producirá el intercambio entre los directores a partir de la exposición donde cada equipo le hará la oponencia al otro quedando definidos todos los mecanismos de control de la evaluación que se deben implementar para cumplir con las exigencias de lo establecido en la RM/120/09 referente a:

- Todos los muestreos realizados.

- Problemas detectados y sus causas.
- Personas implicadas en las violaciones detectadas.
- Desarrollar diferentes formas de trabajo docente metodológico para dar tratamiento a las dificultades detectadas en la evaluación escolar a nivel de grupo, grado o de colectivo pedagógico.

Tercer momento: Se llegarán a conclusiones acerca de los resultados del taller mediante una valoración realizada por los participantes, dirigido a la importancia de los conocimientos adquiridos para lograr un adecuado control de la evaluación escolar y con ello el cumplimiento de la RM/120/09.

Se valorarán los mejores aciertos, propuestas, soluciones y se atienden las expectativas.

Trabajo independiente: Planifique una reunión metodológica donde de tratamiento al problema, causas y se adopten acuerdos relacionados con los resultados del control realizado a la evaluación escolar de su escuela, teniendo en cuenta lo aprendido en el las actividades de capacitación desarrolladas.

Evaluación: Oral, a partir de los resultados de la exposición en equipo.

Bibliografía: RM/120/09 y Modelo de Secundaria Básica.

2.3. – Validación de la propuesta de actividades.

El proceso de validación final se realizó durante el período de abril a junio del 2009, utilizando como vías las visitas de ayuda metodológica y de inspecciones especializadas a los centros que dirigen los directores inmersos en la investigación, a través de las cuales reciben la atención directa y diferenciada en correspondencia con el estado actual de cada uno.

La etapa de validación de la propuesta de actividades de capacitación tuvo como punto de partida los criterios expresados por los directores noveles a través de la aplicación de la técnica del P.N.S.

Como aspectos **Positivos** se distinguieron:

- Clima emocional afectivo en que se desarrollaron las diferentes actividades de capacitación.
- La vinculación teoría - práctica durante la realización de cada actividad.
- Nivel de creatividad en la realización de las actividades.
- La utilización de las TIC.
- Desarrollo de temas de interés.

- Formas de organización utilizadas.
- Enfoque diferenciado en el desarrollo de las actividades.
- La demostración desarrollada por la subdirectora de la enseñanza y directores de experiencia.
- El protagonismo de los directores noveles en el escenario de su propia escuela.

Como elementos **Negativos** se valoraron:

- Las limitaciones de bibliografía impresa.

Como **Sugerencias**:

- Organizar sesiones de trabajo utilizando las formas de trabajo docente metodológico que garanticen el seguimiento del tema abordado durante el desarrollo de las actividades de capacitación.
- Socializar los resultados en eventos científicos que se realicen.

Durante el desarrollo de las clases metodológicas instructivas, demostrativas y los talleres se aplicó la evaluación como proceso para medir los resultados que se iban alcanzando.

Durante el desarrollo de la primera actividad, relacionada con la clase metodológica instructiva se apreció que un director no logra el cumplimiento del objetivo. Se trabajó de forma diferenciada con él en la clase demostrativa donde se utiliza la demostración protagonizada por una directora de experiencia, logrando que todos dominaran de manera integral la metodología para dirigir el consejo técnico lo cual fue consolidado en el taller metodológico, donde los 4 desarrollan habilidades para dirigir el mismo a partir del trabajo en equipo.

Durante la clase metodológica instructiva No 4 y el taller metodológico No 5 los directores quedaron capacitados en cuanto a la metodología para lograr controlar el trabajo metodológico en sus escuelas.

En la clase metodológica instructiva No 6, relacionada con la implementación de las diferentes formas de trabajo metodológico, 2 de los directores no lograron el cumplimiento del objetivo. Se trabajó de forma diferenciada en el taller No 7 lográndose una participación activa de los directores, los cuales mediante la actividad práctica logran implementar en el sistema de trabajo de su escuela las formas de trabajo docente-metodológico.

En la clase metodológica instructiva No 8 sobre la metodología para elaborar los certificados de evaluación profesoral solo 1 de los directores no logra vencer el objetivo lo cual fue resuelto en la capacitación desarrollada en el taller N 9 a partir del trabajo en equipo donde llegan a elaborar evaluaciones profesorales de docentes de sus propias escuelas.

Durante la clase metodológica instructiva No 10 y el taller metodológico No 11 los directores quedaron capacitados en cuanto a los requerimientos para la elaboración de los planes individuales llegando a elaborarlos con la calidad requerida a partir de las evaluaciones profesorales realizadas en la actividad No 9.

En la clase metodológica instructiva No 12 hubo 2 directores que no lograron realizar proposiciones acertadas en cuanto a cómo lograr la concepción integradora y desarrolladora de la visita de ayuda metodológica lo cual quedó resuelto con una dirección participativa en el desarrollo de la clase demostrativa No13 la cual se realizó en el escenario de la escuela.

Las actividades de capacitación No 14 y No 15 relacionadas con la evaluación escolar fue desarrollada mediante una clase metodológica instructiva y el taller y hubo un director que no logró aplicar adecuadamente los contenidos de la R/M120/09, Con el mismo se realizó una sesión de trabajo en la cual se ejercitó el contenido con otras situaciones problemáticas ajustadas al contexto de su escuela pero aún quedan carencias en el control de la evaluación como un proceso.

Para valorar los resultados finales de la investigación científica, en correspondencia con la aplicación de la propuesta de actividades de capacitación dirigida a directores noveles de la Educación Secundaria Básica para potenciar el nivel de preparación en el componente técnico profesional, nuevamente se aplicaron los métodos científicos empleados en etapa del diagnóstico inicial para evaluar la efectividad en la práctica, constatándose los siguientes resultados:

Mediante la visita a los **consejos técnicos** se pudo confirmar la efectividad de la capacitación desarrollada a los directores noveles para lo cual se hizo coincidir los indicadores evaluados durante el diagnóstico inicial:

A continuación se muestran los resultados cuantitativos a partir de las visitas realizadas:

No	INDICADORES	B	R	M
1	Si las acciones metodológicas y científicas desarrolladas están en función del colectivo pedagógico.	4	-	-
2	Proyección de estrategias diferenciadas a partir del diagnóstico del desarrollo de los alumnos en el aprendizaje y los aspectos formativos.	4	-	-
3	Proyección y valoración de los resultados de la evaluación del escolar.	4	-	-
4	Análisis de los resultados del desarrollo del proceso docente educativo y se proponen al Consejo de dirección las medidas para solucionar los problemas.	3	1	-
5	Análisis de los resultados de las acciones llevadas a cabo durante la actividad pedagógica profesional de los profesores y los resultados de los alumnos.	3	1	-
6	Coordinación y aprobación del uso de las tecnologías, las actividades curriculares y la labor de la biblioteca escolar.	4	-	-
7	Concreción de las vías para ejecutar las actividades de los pioneros, y evaluar su efectividad.	4	-	-
8	Concepción del trabajo independiente para lograr el desarrollo de los alumnos.	4	-	-
9	Aprobación de los contenidos a evaluar	4	-	-

En la visita a consejo de grado se pudo constatar la efectividad de la capacitación realizada a los directores noveles. Para la evaluación se hizo coincidir los mismos indicadores del diagnóstico inicial:

No	INDICADORES	B	R	M
1	Autopreparación que realiza para visitar la reunión del Consejo de grado.	4	-	-
2	Preparación previa que realiza con los jefes de grados.	4	-	-
3	Nivel de conocimiento que posee del diagnóstico de cada grado, de cada jefe de grado y de los docentes en particular.	4	-	-
4	Calidad de las intervenciones que realiza en la reunión y nivel de solución que da a los problemas analizados.	3	1	-
5	Capacidad para realizar análisis posterior con los jefes de grados en correspondencia con las funciones que se establecen para este órgano contenido en el Modelo de Secundaria Básica.	4	-	
6	Nivel de transformación que logra en el accionar de los jefes de grados a partir de los análisis realizados.	4		

La encuesta: Posibilitó evaluar que el 100% de los directores sienten satisfacción de la preparación alcanzada en el componente técnico profesional, declarando sentirse ahora necesitados de preparación en el componente económico. Además se sienten satisfechos con el desarrollo de las clases metodológicas instructivas, demostrativas y los talleres, al explicar con coherencia cómo aplican las diferentes formas de trabajo docente metodológico en el sistema de trabajo, lo cual quedó evidenciado en su implementación en la planificación del trabajo de la escuela.

Los directores obtienen la categoría de bien y muy bien en la evaluación del desempeño realizado durante las visitas de ayuda dirigidas a nivel escuelas y dos de ellos fueron protagonistas a nivel municipal.

En las visitas de ayuda metodológicas realizadas por los directores noveles se aprecia como resultado: Cumplimiento de la metodología y de su concepción transformadora.

Las entrevistas: Permitieron comprobar el nivel de conocimiento alcanzado por los directores noveles en lo relacionado con la aplicación de la RM/120/09

demostrándose en la calidad, justeza, rigor y transparencia con el control y aplicación de la evaluación escolar no existiendo reclamaciones ni incidencias relacionadas con este indicador en ninguna de las Secundarias Básicas, tanto los padres como los estudiantes quedaron satisfechos.

En la revisión documental Se pudo constatar el impacto positivo de la capacitación de las actividades realizadas a los directores noveles. Para realizar la evaluación se hizo coincidir los mismos indicadores del diagnóstico inicial siendo ellos los siguientes:

- 1.- Aplicación de los aspectos de la guía para la observación a clases.
- 2.- Suficiencia de las actividades recomendadas a partir de las necesidades metodológicas de los docentes.
- 3.- Proyección de acciones de superación e investigación.
- 4.- Dominio de la Resolución Ministerial 120 del 2009 sobre el sistema de evaluación escolar.

Los resultados se ilustran a continuación:

Documentos	Indicadores											
	1			2			3			4		
	B	R	M	B	R	M	B	R	M	B	R	M
Libreta de visitas a los docentes	4			3	1		4			4		
CI 152 Control de la asistencia y evaluación.	4			4			4			4		
Evaluaciones profesoraes	4			4			3	1		4		
Planes individuales de los docentes	4			4			4			4		

En la metodología a tener en cuenta para la elaboración de los certificados de evaluación profesoral se evidencia las habilidades alcanzadas en su elaboración, lo cual se pudo corroborar al concluir el segundo corte evaluativo del colectivo pedagógico, las cuales fueron elaboradas con un 100% de calidad existiendo correspondencia con la elaboración de los planes individuales Otro

instrumento aplicado para la constatación de la efectividad de la propuesta fue la **encuesta a la asesora de cuadros**, cuyos resultados son los siguientes:

- Se aprecia perfeccionamiento de la política de cuadros.
- El 100% de los directores fueron incorporados como canteras de reservas de cuadros de la Dirección Municipal de Educación.
- El 100% de los directores recibieron una atención diferenciada en la preparación del componente técnico – profesional.
- Se logra trabajar como sistema los componentes de preparación de los cuadros.
- Como resultado de la evaluación de los cuadros, tres de los directores noveles alcanzan la categoría de “Bien” y uno de “Muy Bien”.
- Como resultado de la preparación recibida, fueron promovidos a dirigir centros mixtos dos de los directores noveles.

En la encuesta aplicada **a los inspectores integrales**, los resultados son los siguientes:

- El 100% de ellos consideran que el componente técnico-profesional no constituye la causa fundamental de los problemas actuales que se presentan.
- El 100% manifiesta que se ha logrado una mejor demostración metodológica a partir de la preparación recibida en el componente técnico-profesional manifestándose en los modos de actuación de los directores inmersos en esta investigación y la transformación de los colectivos pedagógicos en las Secundarias Básicas.
- El 100% manifiesta que el componente que más incide en la evaluación del desempeño no es el técnico-profesional, existiendo transformación en los resultados de la evaluación integral de las escuelas: uno de “Muy Bien” y tres de “Bien”.

A manera de conclusiones del Capítulo II puede plantearse que la propuesta de actividades de capacitación elaborada tomó en consideración el componente técnico-profesional para organizar un proyecto de este tipo, que tiende a perfeccionar el proceso de capacitación del director novel. La concepción de la propuesta de capacitación teniendo en cuenta la vinculación teoría- práctica y la utilización de la clase metodológica instructiva, la demostrativa y el taller

metodológico como formas de trabajo docente - metodológico, así como el carácter diferenciado combinando lo individual y grupal en su desarrollo, constituyen los elementos que tipifican la propuesta que se presenta. Los resultados expuestos evidencian los cambios producidos por los directores en la dirección de los procesos de la escuela Secundaria Básica, según lo establece el Modelo para este tipo de escuela.

CONCLUSIONES

- Los fundamentos teórico-metodológicos y científicos acerca de la

capacitación a directores, la actividad de dirección, los componentes de preparación de los cuadros con énfasis en el técnico profesional y la propuesta de actividades para capacitar a los directores noveles de la Educación Secundaria Básica para el ejercicio de sus funciones en las escuelas, contribuyen a perfeccionar la dirección de los procesos a fin de lograr la preparación de estructuras y docentes.

- El diagnóstico inicial efectuado, reflejó insuficiencias en el conocimiento e instrumentación de los temas esenciales que comprende el componente técnico profesional en los directores noveles para perfeccionar la dirección de los procesos a fin de lograr la preparación de estructuras y docentes.
- La capacitación de los directores noveles para conducir la dirección de los procesos en la escuela Secundaria Básica, presupone la elaboración de una propuesta de capacitación desde el puesto de trabajo, la que se estructura utilizando la clase metodológica instructiva y el taller metodológico como forma esencial, en correspondencia con las necesidades de estos para elevar el dominio de documentos normativos y el desarrollo de habilidades básicas para la dirección de los procesos en la institución escolar.
- Los resultados obtenidos en la implementación de la propuesta de actividades de capacitación, los resultados de los instrumentos aplicados y la comparación de la constatación inicial y final, demostró la efectividad de la misma, logrando en un corto período de tiempo preparar al 100% de los directores noveles para enfrentar la dirección de los procesos de la escuela Secundaria Básica.

RECOMENDACIONES

- Proponer al Departamento de Cuadros de la Dirección Municipal de Educación las acciones de capacitación en las sesiones de preparación de la REP y a otras reservas de diferentes cargos a partir de las necesidades en este componente.
- Proponer al resto de las educaciones la propuesta de capacitación a partir de las necesidades de los directores.
- Proponer a la nueva subdirección de la Educación Secundaria Básica el seguimiento al director que no logró vencer el indicador 4 para completar su preparación.
- Proponer al Departamento de Cuadros que en conjunto con la subdirección administrativa del municipio desarrolle una capacitación con los directores de la educación Secundaria Básica en el componente económico, lo cual puede constituir otra investigación.

BIBLIOGRAFÍA

- ALONSO RODRÍGUEZ, SERGIO H. Dirección estratégica y administración por objetivos en el MINED. Curso para directores municipales. -- La Habana: MINED, 1997.
- ALONSO RODRÍGUEZ, SERGIO H. El sistema de trabajo del MINED. - - 123h. - - Tesis de Doctorado. – ICCP, La Habana. 2002.
- ALONSO RODRÍGUEZ, SERGIO H. La esencia de la dirección. Conferencia impartida en evento nacional sobre dirección educacional. Material en soporte electrónico.-- La Habana: MINED, 2002.
- ÁLVAREZ DE ZAYAS, C. Fundamentos Teóricos de la Dirección del Proceso Docente Educativo en [Educación Superior](#). -- La Habana : Ed. MINED, 1989.
- ÁLVAREZ DE ZAYAS, C. Hacia una escuela de excelencia. -- La Habana: MINED, 1998.
- ÁLVAREZ DE ZAYAS, C. Pedagogía o epistemología de la educación. – La Habana: Ed. Félix Varela, 1998.
- ÁLVAREZ VILLAR, VIOLETA ISABEL. Un programa de capacitación dirigido al componente Técnico profesional para directores cuya formación inicial procede del Programa Formación Emergente de maestros primarios. - - 2008. – 128 h. -- Tesis de Maestría – ISP- Conrado Benítez García, Cienfuegos, 2008.
- AÑORGA MORALES, JULIA. La Educación de Avanzada. ¿Mito o Realidad?_La Habana: CENECEDA, 1994. (Soporte Magnético).
- _____. La Educación de Avanzada. Una teoría para el mejoramiento profesional y humano. Curso 28 Pedagogía 97. IPLAC _ La Habana: Editorial Pueblo y Educación 1997.
- _____. Paradigma Educativo Alternativo para el mejoramiento profesional y humano de los recursos laborales y de la comunidad: Educación de Avanzada. Impresión ligera La Habana: Editorial Pueblo y Educación, -- 2000. – 42p.
- _____. Glosario de Términos de Educación de Avanzada. -- La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 1995. – 30 p.
- BÁEZ GARCÍA, MIREYA. Hacia una comunicación más eficaz. -- La Habana Editorial Pueblo y Educación, 2006. - - p 1 – 38.
- BRINGAS LINARES, J.A. Dirección científica de la educación. – Trinidad: Ed.UTB, 1999.—p. 50.

- CABRERA FERNÁNDEZ ANAY, Propuesta de capacitación en la función de capacitación para los directores noveles de la Educación Primaria del Municipio de abreus - 2009. - - 83h. - - Tesis de Maestría - - ISP “Conrado Benítez García”, Cienfuegos, 2009.
- CALDERÓN, LILIAM. Las bases socio psicológicas en la capacitación a dirigentes. - - La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 2001. - - p. 45.
- CALDERON, HUGO. [Manual](#) para la Administración del proceso de Capacitación.— México: Ed. Limusa, 1995.
- CASTILLO ESTRELLA, TOMÁS. UN modelo para la dirección de la superación de los Docentes de la secundaria básica. - - 106 h. - - Tesis Doctoral. - - Universidad de Pinar del Río, 2004.
- CASTRO RUZ, FIDEL. Informe del Tercer Congreso del Partido Comunista de Cuba. - - La Habana: Editorial Política, 1986.- - p 19 - 21.
- CASTRO RUZ, FIDEL. “Discurso en el Acto de Graduación de 90 estomatólogos, 18 de junio de 1965, en “Discursos de Fidel Castro”, diario Granma, Ed. Digital. [http // WWW. Cuba. Cu / gobierno/ discursos](http://WWW.Cuba.Cu/gobierno/discursos)
- CASTRO RUZ, FIDEL. “Discurso en el Acto Celebrado con los Estudiantes de Topes de Collantes”, 18 de junio de 1966 en “Discursos de Fidel Castro”, diario Granma, Ed. Digital. [http // WWW. Cuba. Cu / gobierno/ discursos](http://WWW.Cuba.Cu/gobierno/discursos)
- CASTRO RUZ, FIDEL. “Discurso en la Inauguración de la Escuela Secundaria Básica en el Campo XX Aniversario”, 29 de marzo de 1973 en “Discursos de Fidel Castro”, diario Granma, Ed. Digital. [http // WWW. Cuba. Cu / gobierno/ discursos](http://WWW.Cuba.Cu/gobierno/discursos)
- CASTRO RUZ, FIDEL. “Discurso en el Acto de Graduación del Destacamento Pedagógico Manuel Ascunce Doménech”, 13 de julio de 1979, en “Discursos de Fidel Castro”, diario Granma, Ed. Digital. [http // WWW. Cuba. Cu / gobierno/ discursos](http://WWW.Cuba.Cu/gobierno/discursos)
- CASTRO RUZ, FIDEL. “Discurso en la Clausura del XI Seminario Nacional de Educación Media”, 5 de febrero de 1987, en “Discursos de Fidel Castro”, diario Granma, Ed. Digital. [http // WWW. Cuba. Cu / gobierno/ discursos](http://WWW.Cuba.Cu/gobierno/discursos)
- CASTRO RUZ, FIDEL. “Discurso en el acto de Graduación del Primer Curso Emergente de Formación de Maestros Primarios”, 15 de marzo de 2001, en “Discursos de Fidel Castro”, diario Granma, Ed. Digital. [http // WWW. Cuba. Cu / gobierno/ discursos](http://WWW.Cuba.Cu/gobierno/discursos)

- CASTRO RUZ, FIDEL. "Discurso en la Clausura del IV Congreso de Educación Superior", 6 de febrero de 2004, en "Discursos de Fidel Castro", diario Granma, Ed. Digital. [http // WWW. Cuba. Cu / gobierno/ discursos](http://WWW.Cuba.Cu/gobierno/discursos).
- CODINA, ALEXIS. Qué hacen los directivos y qué habilidades necesitan para el trabajo efectivo.--La Habana: Ministerio de Educación Superior, 1998.
- CRESPO UGALDE, LUIS. Sistema de Trabajo del director escolar serrano pinareño. Vías para su mejoramiento. 102h.--Tesis doctoral, La Habana, 2003.
- CUBA: MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Modelo de Escuela Secundaria Básica. Proyecto.colectivo de autores de la Dirección Nacional de Secundaria Básica y el instituto Central de Ciencias Pedagógicas, 2007
- _____. Objetivos Priorizados del Ministerio de Educación para el Curso Escolar 2006 – 2007, Educación Secundaria Básica- - La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 2007. - - 15 p.
- _____. Resolución Ministerial No. 65. La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 2006. - - p 1 – 10.
- _____. Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno. Doc. Rectores. La Habana: [s.a]. - - 2000. - - 10 p.
- Decreto - Ley Nro. 196. Sistema de trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno Decreto - Ley Nro. 196. - - 1999.- - 18p.
- DIAZ MACIAS, REGLA. Una propuesta para la Formación de los directores escolares en Cienfuegos. - - 2002. - - 68 h.-- Tesis de Maestría. – ISP Conrado Benítez García, Cienfuegos, 2002.
- Dinámica de Grupo en Educación: Su facilitación / Raquel Bermúdez Morris... [et.al.]. - -La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 2002. - - 245 p.
- Dirección, organización e higiene del escolar. - - La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 2007. - - p 23 – 43, 51 – 53.
- ESTRELLA CASTILLO, TOMÁS. Un modelo para la dirección se la superación de los docentes desde la Secundaria Básica. —2004—160h-- Tesis en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. ISP Rafael María de Mendive, Pinar del Río, 2004.

- GONZÁLEZ RIVERO, ÁNGEL. La superación de los profesores en Cuba en el período de 1959 a 1983. —2004—128h—Tesis de Maestría. Matanzas, 2004.
- GUEVARA DE LA SERNA, ERNESTO. El Cuadro Columna Vertebral de la Revolución. - - La Habana: Editorial de Ciencias Sociales, 1997. - - 239 p.
- Guía de Estudio de Dirección Educacional (cuarto año) Material Complementario. / Juana R. Morales Pérez. [et.al.]. - - La Habana. Editorial Pueblo y Educación, 2004. - - p. 14 - 41.
- GONZÁLEZ JIMÉNEZ, NANCY. La preparación de directores de la Educación Primaria para la atención a la Pre _ Reserva Especial Pedagógica. Una Propuesta de acción. - - 2008. - 82 h. - - Tesis de Maestría _ ISP “Conrado Benítez García”. Cienfuegos, 2008.
- LABARRERE REYES, GUILLERMINA. Pedagogía / Gladis E Valdivia Pairol. - - La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 1982. - - p. 135 – 138.
- LAVÍN MARTÍNEZ, JOSÉ LUIS. La superación del personal docente metodológico de la estructura docente-metodológica municipal de educación. - - 2003. - - 87 h.- - Tesis de Maestría. - - ISP. Guantánamo
- MARINELLO, JUAN. El hombre y la economía en el pensamiento del Che. - - La Habana: Ed. Pueblo y Educación, 1988. - - 365 p.
- MACHADO BERMÚDEZ, RICARDO – J. Formación de Cuadros y Dirección Científica Editorial de Ciencias Sociales. La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 1983. - - p. 20-26 y 33-40.
- MATERIAL MIMEOGRAFIADO. Técnicas de Dirección (Técnicas de las reuniones), 2000. - - 3 p.
- MELENDE RUIZ, REINALDO. Un sistema de talleres pedagógicos para el desarrollo de los proyectos de vida profesionales.--140h--Tesis de Maestría. Ciudad de la Habana, 2004.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN. 5 Preguntas del MINED, abril, 1996 p. 1-14.
- MONTERO BERNIA, ROSARIO. Una propuesta de superación a directores de Educación Primaria para la dirección integrada.--83h.--Tesis de Maestría. ISP “Conrado Benítez García”, 2002.

- _____. Diseño del sistema de trabajo metodológico. Material Mimeografiado, 1998. - - 15 p.
- _____. Maestría en Ciencias de la Educación, Módulo I Primera Parte- [Habana]. Editorial Pueblo y Educación, 2005. - - 15 p.
- _____. Maestría en Ciencias de la educación, Módulo I. Segunda Parte - [Habana] Editorial Pueblo y Educación, 2005. - - 31 p.
- _____. Maestría en Ciencias de la Educación Módulo II, Primera Parte - [Habana] Editorial Pueblo y Educación, 2005. - -31 p.
- _____. Maestría en Ciencias de la Educación Módulo II, Segunda Parte - [Habana] Editorial Pueblo y Educación, 2005. - - 31 p.
- _____. Maestría en Ciencias de la Educación Módulo III, Primera Parte - [Habana] Editorial Pueblo y Educación, 2005. - - 89 p.
- _____. Maestría en Ciencias de la Educación Módulo III, Segunda Parte - [Habana] Editorial Pueblo y Educación, 2005. - - 76 p.
- _____. Pasos Lógicos que deben seguirse en el Sistema Organizativo del Diseño del Sistema de Trabajo del MINED. Material Mimeografiado 17 octubre ,2000. - -6 p.
- _____. Pedagogía. Trabajo colectivo de especialistas del Ministerio de Educación de Cuba bajo la dirección del Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. - - (Habana): Editorial Pueblo y Educación, 1984. - - p. 335 - 363.
- _____. Reglamento del trabajo Metodológico del Ministerio de Educación. Resolución No 119. - - La Habana: MINED; 2008.
- _____. Sistema de evaluación escolar. Indicaciones metodológicas para la educación Secundaria Básica. Resolución No 120. - - La Habana: MINED;
- _____.Proceso de evaluación profesoral. Indicaciones metodológicas . Resolución No 435 - La Habana: MINED; 1989
- _____.Proceso de evaluación profesoral. .Carta circular No 4 - La Habana: MINED; 2004.
- _____. Objetivos Priorizados del Ministerio de Educación para el curso escolar 2008 - 2009. Resolución No 118. - - La Habana: MINED; 2008.
- _____. V Seminario Nacional a Dirigentes Metodólogos e Inspectores de las Direcciones Provinciales y Municipales de Educación 1ra. Parte. - - La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 198i. - - p. 127 – 143.

- _____. VI Seminario Nacional para Educadores. - - La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 2006. - - 16 p.
- _____. VIII Seminario Nacional a Dirigentes Metodólogos e Inspectores de las Direcciones Provinciales y Municipales de Educación. - - La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 1984. - - p 346 - 365.
- _____. Modelo de Preuniversitario. - - [La Habana], 2006. - - 23p.
- Organización del Tiempo del Dirigente. Material Mimeografiado. - - 2 p.
- PINO MADRUGA, CARIDAD. Una estrategia de capacitación en el componente de Dirección para los directores noveles del municipio de Rodas. -80h.-- Tesis de Maestría. ISP Conrado Benítez García", Cienfuegos, 2008.
- PÉREZ RODRÍGUEZ, GASTÓN. Metodología de la Investigación. - - La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 1989. - - p. 6 - 108.
- PIÑÓN GONZÁLEZ, J. Fundamentos Teóricos y Metodológicos para la capacitación profesional, Curso Pre-Reunión, Pedagogía, Instituto Pedagógico Latinoamericano y del Caribe, Pedagogía. - - La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 2001. - - p. 15.
- Prevención integral y promoción de la salud en la escuela / Cirelda Carvajal Rodríguez [et.al.]. - - La Habana: ed. Ministerio de Educación; 2007. - - 64 p.
- Programa del Taller: Dirección Educacional cuarto año emergente y CPT Módulo III. Material mimeografiado; 2006. - - 8 p.
- Recomendaciones para una comunicación real y efectiva. (Material Mimeografiado). - - 2000. - - 2 p.
- Reflexiones teórico prácticas desde la ciencia de la Educación / Martínez Llantada, Marta... [et.al.]. - - La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 2004. - - 253 p.
- _____. Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno
- ROJAS NAVARRO, MARIA DEL CARMEN. Plan de capacitación, Teórico Metodológico para directivos en la Educación Primaria. - - 2002. - - 83h. - - Tesis de Maestría - - ISP "Conrado Benítez García", Cienfuegos, 2002.
- _____. Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno. Doc. Rectores. La Habana: [s.a]. - - 2000. - - 10 p.
- ROMÁN Y LÓPEZ SALAZAR, J. Estrategia metodológica para la capacitación de los directores de Secundaria básica del municipio Vertientes.—2006—95h.—Tesis de Maestría—ISP Camaguey, 2006.

Tesis y Resoluciones del Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba. - - La Habana: Editorial de Ciencias Sociales, 1975. - - p. 57 – 92.

Una propuesta pedagógica para la Planificación, Ejecución y Control del Trabajo en las Zonas Rurales. / Tomasa Romero Espinosa... [et.al.]. - - La Habana: Editorial MINED; 2004. - - 24 p.

VALIENTE SANDÓ, PEDRO. Propuesta de Sistema de Superación para elevar la profesionalidad de los directivos en centros docentes.-- Tesis en opción del grado científico de Master en Investigación Educativa.--ICCP, La Habana, 1997.

VALLE LIMA, A. Cómo transformar la escuela cubana actual.-- La Habana: ICCP, 1994.

VALLE LIMA, A. Dirección, Organización e Higiene Escolar.-- La Habana: Ed. Pueblo y Educación, 2007.

VALLE LIMA, A. La dirección en educación. Apuntes. Publicación en soporte magnético.-- La Habana: ICCP, 2000.

VÁZQUEZ HERMIDA, EURELIA N. El proceso de dirección escolar en la Enseñanza de La Secundaria Básica cubana: aproximación histórica. 2004, 85h. - - Tesis de la Maestría ISP “Conrado Benítez García”, Cienfuegos, 2004.

ANEXO # 1

Guía de observación al Consejo Técnico

Objetivo: Conocer cómo los directores noveles de Secundaria Básica presiden y dirigen el Consejo Técnico a partir de las acciones proyectadas en el Consejo de dirección con respecto al trabajo docente y demás actividades curriculares, metodológicas, científicas y de superación.

Aspectos a evaluar:

No	INDICADORES	B	R	M
1	Si las acciones metodológicas y científicas desarrolladas están en función del colectivo pedagógico.			
2	Proyección de estrategias diferenciadas a partir del diagnóstico del desarrollo de los alumnos en el			

	aprendizaje y los aspectos formativos.			
3	Proyección y valoración de los resultados de la evaluación del escolar.			
4	Análisis de los resultados del desarrollo del proceso docente educativo y se proponen al Consejo de dirección las medidas para solucionar los problemas.			
5	Análisis de los resultados de las acciones llevadas a cabo durante la actividad pedagógica profesional de los profesores y los resultados de los alumnos.			
6	Coordinación y aprobación del uso de las tecnologías, las actividades curriculares y la labor de la biblioteca escolar.			
7	Concreción de las vías para ejecutar las actividades de los pioneros, y evaluar su efectividad.			
8	Concepción del trabajo independiente para lograr el desarrollo de los alumnos.			
9	Aprobación de los contenidos a evaluar			

ANEXO # 2

Guía de observación al Consejo de grado

Objetivo: Conocer cómo los directores noveles de Secundaria Básica utilizan el Consejo de grado como vía de asesoramiento y control a los jefes del mismo como órgano que proyecta evalúa y controla el trabajo político ideológico y científico y metodológico.

Aspectos a evaluar:

No	INDICADORES	B	R	M
1	Autopreparación que realiza para visitar la reunión del Consejo de grado.			
2	Preparación previa que realiza con los jefes de grados.			
3	Nivel de conocimiento que posee del diagnóstico de cada grado, de cada jefe de grado y de los docentes en particular.			

4	Calidad de las intervenciones que realiza en la reunión y nivel de solución que da a los problemas analizados.			
5	Capacidad para realizar análisis posterior con los jefes de grados en correspondencia con las funciones que se establecen para este órgano contenidas en el Modelo de Secundaria Básica.			
6	Nivel de transformación que logra en el accionar de los jefes de grados a partir de los análisis realizados.			

ANEXO # 3

Encuesta a directores noveles

Objetivo: Profundizar en los conocimientos que poseen los directores noveles acerca del componente técnico profesional para incidir en la preparación del colectivo docente.

Estimados compañeros:

Con el objetivo de realizar un estudio que nos permita profundizar en el componente técnico profesional, hemos considerado de gran valor conocer la preparación que posee en el mismo para poder proyectar una futura capacitación. Le pedimos la cooperación y que responda francamente este cuestionario.

Muchas gracias.

Datos de información general:

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

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

Graduado de _____

Estudios que realiza: _____

1.- A continuación te ofrecemos los componentes en los que debe prepararse un cuadro de dirección. Enumere por orden de prioridad en cuál de ellos considera que necesita mayor capacitación.

_____ Técnico – Profesional

_____ Dirección

_____ Defensa

_____ Económico

2.- De las reuniones que comprende el sistema de trabajo en tu escuela, marca con una (X) en las que menos preparado te sientes.

_____ Consejo de grado

_____ Consejo de dirección

_____ Consejo de escuela

_____ Consejo técnico

3.- Marca con una (X) las formas de trabajo docente metodológico en la o las que necesitas mayor preparación.

_____ Reunión metodológica

_____ Control a clases

_____ Visita de ayuda metodológica

_____ Clases metodológicas

_____ Clases abiertas

_____ Taller metodológico

_____ Preparación de la asignatura

4.- Refiera tres elementos que a su juicio sean los más importantes para realizar una visita de ayuda metodológica a un docente.

5.- Reconozca dentro de las siguientes dificultades detectas en los muestreos a las evidencias de las visitas a clases realizadas por parte de las estructuras de dirección de los centros cuáles coinciden con las que usted presenta. Marque con una (X).

_____ No se tienen en cuenta los indicadores de la guía de observación a clases.

_____ Las recomendaciones que se ofrecen no propician transformaciones en los docentes en el orden metodológico.

_____ No se chequea el cumplimiento de las acciones de visitas anteriores.

_____ En las visitas no se muestrean documentos del docente y de los alumnos.

6.- Marque con una (X) las causas que han provocado que en su centro no se elaboren acertadamente los planes individuales de los docentes:

_____ Superficialidad en la elaboración de la evaluación profesoral que impide tener un diagnóstico certero.

_____ Desconocimiento en determinar acciones metodológicas ante las necesidades y potencialidades.

_____ No incorporación de acciones que respondan a los objetivos priorizados.

_____ No se determinan todas las responsabilidades a partir del Modelo de escuela.

_____ No se determinan las prioridades por etapas que propicien el desarrollo de los docentes.

ANEXO # 4

Entrevista grupal a directores noveles

Objetivo: Profundizar en los conocimientos que posee el director como figura principal del proceso directivo y metodológico en la escuela acerca del dominio de la Resolución Ministerial 120/2009, sistema de evaluación escolar en Secundaria Básica para diseñar posteriormente la propuesta de capacitación.

Estimados compañeros: Con el objetivo de realizar un estudio que nos permita profundizar en el dominio del sistema de evaluación escolar por parte de ustedes, hemos considerado de gran valor poder conversar para determinar un grupo de regularidades que en la encuesta aplicada no pudimos determinar.

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

Cuestionario:

1.- ¿Cuáles son los tipos y vías de evaluación que se aplican?

2.- ¿Cómo se realiza la evaluación del componente educativo, así como sus indicadores?

- 3.- ¿Cuál es el procedimiento a seguir para realizar el cierre mensual de la evaluación?
- 4.- ¿Cómo se realiza el descuento ortográfico en cada grado?
- 5.- ¿Cómo se procede para realizar el cierre final de la evaluación de un estudiante?

ANEXO # 5

Análisis de documentos de los centros

Objetivo: Constatar el grado de preparación que poseen los directores noveles en el componente técnico profesional, visto en documentos con los cuales interactúa para proyectar las acciones futuras de capacitación.

Indicadores:

- 1.- Calidad y profundidad en las visitas que realiza a los docentes.
- 2.- Instrumentación de las formas de trabajo metodológico en el centro.
- 3.- Habilidades para elaborar los planes individuales a partir del certificado de evaluación profesoral.
- 4.- Dominio de la Resolución Ministerial 120 del 2009 sobre el sistema de evaluación escolar.

Documentos	Indicadores											
	1			2			3			4		
	B	R	M	B	R	M	B	R	M	B	R	M

Actas del Consejo técnico												
Actas del Consejo de grado												
Libreta de visitas a los docentes												
CI 152 Control de la asistencia y evaluación.												
Evaluaciones profesoraes												
Planes individuales de los docentes												

ANEXO # 6

Entrevista a la asesora de cuadros de la Dirección Municipal de Educación

Objetivo: Valorar los criterios acerca de la preparación a directores noveles en el componente técnico profesional para el buen desempeño de sus funciones.

La presente entrevista forma parte del conjunto de instrumentos dirigido a la búsqueda de información acerca de la preparación de los directores noveles de secundaria básica en el componente técnico profesional, sus respuestas serán útiles para elaborar la propuesta de capacitación.

Muchas gracias.

El intercambio se dirigirá hacia los siguientes aspectos:

- Preparación como reservas de cuadros antes de asumir las funciones.
- Si procedían de la cantera de reservas de directores.
- Preparación recibida después de asumir las funciones.
- Componentes de mayores necesidades y potencialidades
- Acciones de conjunto con las educaciones para la preparación en el componente técnico profesional.

ANEXO # 7

Entrevista a Inspectores Integrales

Objetivo: Valorar los criterios acerca de la preparación a directores noveles de secundaria básica en el componente técnico profesional para el buen desempeño de sus funciones a partir de las regularidades detectadas en visitas de inspección a los centros.

La presente entrevista forma parte del conjunto de instrumentos dirigidos a la búsqueda de información acerca de la preparación de los directores noveles de Secundaria Básica en el componente técnico profesional, sus respuestas serán útiles para elaborar la propuesta de capacitación.

Muchas gracias.

El intercambio se dirigirá hacia los siguientes aspectos:

- Principales deficiencias detectadas en los centros que dirigen los directores noveles.
- ¿Qué causas ustedes consideran influyen en estas deficiencias?
- ¿Cómo se proyectan los directores en función de garantizar el adecuado funcionamiento del proceso pedagógico?
- En las evaluaciones de desempeño al culminar las visitas ¿qué componente de preparación de los cuadros es el más afectado? ¿Cuál ha sido la evaluación integral de los centros?