

INSTITUTO SUPERIOR PEDAGÓGICO

JOSE DE LA LUZ Y CABALLERO

HOLGUÍN

DEPARTAMENTO DE DIRECCIÓN CIENTÍFICA EDUCACIONAL

**ESTRATEGIA DE DIRECCIÓN PARA LA SECUNDARIA BÁSICA-
MICROUNIVERSIDAD**

**TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL GRADO CIENTÍFICO DE DOCTOR EN
CIENCIAS PEDAGÓGICAS**

AUTOR: LIC. JOEL BORRERO ALARCÓN, P. AUXILIAR

**TUTORAS: PROF.AUX. MARITZA DEL CARMEN GUERRA ZALDÍVAR, DR. C
PROF. AUX. ELSIE ALEJANDRINA PÉREZ SERRANO, DR. C.**

**HOLGUÍN
2008**

DEDICATORIA

A mi madre, a mi hija y a la Revolución Cubana

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo no hubiera sido posible concluirlo sin la ayuda desinteresada de un grupo de compañeros, a los cuales estaré eternamente agradecido. Particularmente a:

A mi madre y a Uva, por sus ejemplos y ayuda incondicional incomparables.

A mi princesa Yenía por existir y darme fuerzas para continuar y a mi hermano Yolexis por siempre estar ahí, cuando más lo necesité.

A mis tutoras Dr. Maritza del Carmen Guerra Zaldívar y a la Dr. Elsie Alejandrina Pérez Serrano por la profesionalidad y sabiduría con que guiaron mis pasos.

A Elsie por la paciencia, confianza y apoyo brindado cuando todo parecía desfallecer.

Al colectivo de dirección y claustro de la ESBU "Carlos Marx" y en especial a su directora Caridad Palma Torres, por permitirme irrumpir en su cotidianeidad.

A los Doctores José Ignacio Reyes, Ernan Fera, Luis Téllez, Carlos Córdova, Carlos Martínez, Víctor Cortina y Jorge Parra por tanta ayuda, que solo puede ser fruto de un corazón noble y solidario.

A los profesores del Departamento de Dirección Científica Educativa de los Institutos Superiores Pedagógicos de Holguín y Las Tunas particularmente a Adrián, Ermes, Julio y Sonia.

A los Centros de Estudios Pedagógicos de ambas provincias y la Dirección Municipal de Educación de Las Tunas por el apoyo material y espiritual brindado en particular a Rolando Céspedes y a Belkis Aguilera.

Al colectivo de trabajo del Centro de Documentación del Municipio Las Tunas y en especial a Amada por la paciencia y dedicación en las Búsquedas.

A los compañeros del Departamento de Informática del Municipio Las Tunas, en particular a Ernesto Rafael Parra y Ariam Herrera por el apoyo brindado en la revisión del esquema del modelo.

A Giumisel Cutiño, Sandra López, Xiomara García, Manuel García, Yordanis Pérez, Adalberto González y Julio Cabeza por la ayuda brindada en la reproducción del

material y a Magalys Millán por la revisión de la redacción y estilo. A todos los que de una forma u otra han contribuido a la materialización de esta investigación, ¡GRACIAS!

“...la microuniversidad es cada una de las escuelas donde son ubicados para trabajar los jóvenes maestros y profesores, donde asimilen los conocimientos prácticos y teóricos de modo sistemático, bajo la guía de un tutor...”

Fidel Castro, marzo de 2001

SÍNTESIS

En la actual Revolución Educativa que transforma las escuelas cubanas, la dirección de las instituciones educativas constituye una condición para buscar las vías que permitan elevar los niveles de calidad. Por tal motivo, resulta importante la concepción de la dirección para el funcionamiento de los procesos que se desarrollan en la Secundaria Básica actual.

El estudio realizado en las Secundarias Básicas del municipio Las Tunas y los resultados del diagnóstico sobre la dirección de estos centros, como proceso práctico, permitieron identificar como características principales del objeto de estudio las siguientes: la dirección no se proyecta como un proceso sistemático al no concebirse la organización escolar como proceso integrador, la concepción y aplicación de la dirección estratégica no responde a las expectativas actuales.

El objetivo de la investigación es la elaboración de una estrategia para dirigir la Secundaria Básica-microuniversidad sustentada en un modelo teórico, que favorezca la integración de los procesos que en ella se desarrollan. El modelo para la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad, tiene una concepción sistémica que integra las relaciones entre los subsistemas y componentes del mismo.

La pertinencia del modelo y la estrategia se evaluó a través de la consulta a expertos y la introducción en la práctica mediante el método Experimentación sobre el Terreno. Los resultados obtenidos en la integración de los procesos para la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad, evidencian la pertinencia del modelo y la estrategia propuestos.

INDICE

		Págin as
INTRODUCCIÓN		1-9
CAPÍTULO 1	CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS-METODOLÓGICOS QUE SUSTENTAN LA DIRECCIÓN DE LA SECUNDARIA BÁSICA COMO MICROUNIVERSIDAD	10-53
1.1	Caracterización de la evolución histórica de la dirección de la Secundaria Básica en Cuba	10-21
1.2	Fundamentos para dirigir la Secundaria Básica-microuniversidad	21-48
1.3	Caracterización del estado actual de la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad	48-52
	Conclusiones del capítulo	52-53
CAPÍTULO 2	MODELO TEÓRICO Y ESTRATEGIA PARA LA DIRECCIÓN DE LA SECUNDARIA BÁSICA-MICROUNIVERSIDAD	54-91
2.1	Modelo teórico para la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad	54-70
2.2	Estrategia para la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad	71-90
	Conclusiones del capítulo	90-91
CAPÍTULO 3	VALORACIÓN DE LA PERTINENCIA DEL MODELO Y LA ESTRATEGIA PARA LA DIRECCIÓN DE LA SECUNDARIA BÁSICA-MICROUNIVERSIDAD	92-115
3.1	Valoración de la pertinencia del modelo teórico y la estrategia a través del criterio de expertos	92-96
3.2	Aplicación en la práctica de la estrategia para la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad a través del método Experimentación sobre el Terreno	97-115
	Conclusiones del capítulo	115
CONCLUSIONES		116-117
RECOMENDACIONES		118
BIBLIOGRAFÍA DEL AUTOR		119
BIBLIOGRAFÍA		120
ANEXOS		137

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, cuando la influencia neoliberal segmenta los sistemas educativos latinoamericanos, la educación cubana se fortalece y crece su papel en la sociedad. Ello tiene expresión en el nuevo Modelo de Escuela Secundaria Básica y en el Proyecto de Universalización de la Educación Superior, como parte de la estrategia cubana para lograr la cultura general integral en el pueblo.

La Secundaria Básica no se encuentra ajena a este proyecto el cual le confiere un creciente protagonismo en la formación del docente, y complejiza su conducción en las condiciones actuales, siendo el proceso de dirección el que garantiza la coherencia necesaria a los restantes procesos que en ella se desarrollan.

Entre las características distintivas de la escuela Secundaria Básica-microuniversidad que comprometen su dirección para el logro del propósito social, se encuentran las siguientes:

- El proceso docente educativo se dirige tanto a la formación de la personalidad del adolescente, como a la formación del profesional
- El trabajo científico-metodológico se debe organizar para atender la formación del adolescente y del Profesor General Integral
- El concepto de Profesor General Integral adquiere una nueva connotación entre las transformaciones que acontecen en la Secundaria Básica, pues debe dirigir el trabajo educativo de 15 alumnos e impartir todas las asignaturas excepto Inglés, Educación Física e Informática. Este profesor, en medio de todos los cambios que suceden en dicho nivel educativo, asume también la tutoría del docente en formación y a su vez actúa como profesor a tiempo parcial en la sede pedagógica
- La estructura de dirección y sus correspondientes funciones, cambian con la incorporación del consejo de grado y la Federación Estudiantil Universitaria, como nuevos tipos de estructura y organización en el trabajo de la escuela

- La organización escolar requiere armonizar los procesos tradicionales de la Secundaria Básica con la incorporación de los componentes para la formación docente universitaria (académico, laboral e investigativo), y los procesos sustantivos de la universidad (formación docente, trabajo científico-investigativo y extensión universitaria).

En tales condiciones, la Secundaria Básica-microuniversidad, constituye una nueva visión de la institución escolar que conlleva a enriquecer las concepciones que la sustentan. Para desarrollar los procesos que tienen lugar en este centro desde la nueva perspectiva, se requiere de estudios científicos sólidos.

La dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad, ha de poseer un carácter integrador de procesos y conducir con eficiencia la acción de los factores de la institución en vínculo con la comunidad. Al integrar los procesos que en ella ocurren, se posibilita el cumplimiento del fin y los objetivos de la educación en este nivel, a tenor con las transformaciones que se han dado.

La dirección debe propiciar que los dirigentes y sus colaboradores interactúen mutuamente para solucionar las tareas que se derivan de los actuales objetivos de la Secundaria Básica-microuniversidad. Ello evidencia la necesidad de proyectar la dirección de modo tal que permita integrar estratégicamente las políticas, la filosofía, los principios, las funciones, los métodos y los estilos, entre otros de sus elementos, para conducir los procesos, adaptándose al cambio constante.

Teniendo en cuenta que el proyecto de Universalización de la Educación Superior se inició en el año 2001, es comprensible que el proceso de dirección en estas condiciones, no haya sido abordado con profundidad desde el punto de vista teórico e investigativo.

Un estudio realizado en el curso escolar 2004-2005 en siete secundarias básicas del municipio de Las Tunas, en el que se obtuvo la información a través de encuestas, entrevistas, visitas de inspección, observación de procesos y revisión de documentos,

corroborar que en la **práctica** existen fortalezas y debilidades relacionadas con la integración de los procesos de la Secundaria Básica-microuniversidad. Entre las fortalezas destacan:

- Disposición de los directivos y Profesores Generales Integrales para desarrollar los nuevos procesos
- Conocimientos acerca de la dirección estratégica
- Existencia de estructuras que posibilitan el funcionamiento en sistema, de los órganos de dirección y técnicos
- Buenas relaciones de la familia de los adolescentes con la estructura de la escuela.

Las debilidades relacionadas con la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad se expresan en los siguientes elementos:

- Escaso reconocimiento e inadecuada concepción de los procesos universitarios que deben desarrollarse en la Secundaria Básica como son: la superación continua del personal docente, el trabajo científico investigativo y la extensión universitaria
- Limitaciones prácticas en los directivos para integrar los diferentes procesos que se desarrollan en la Secundaria Básica-microuniversidad
- La organización escolar se limita a los procesos de la Secundaria Básica vinculados a la formación del adolescente
- La dicotomía en la concepción y desarrollo de los procesos inherentes a la formación del adolescente y del profesional
- El aprovechamiento insuficiente de los recursos humanos y materiales para el desarrollo de los procesos que tienen lugar en la Secundaria Básica-microuniversidad.

La búsqueda bibliográfica realizada permite plantear que el sistema teórico-conceptual de la Dirección Educacional en Cuba, se ha enriquecido en los últimos años con investigaciones que abordan diferentes campos de su objeto de estudio, por ejemplo,

Levy (1999), Bringas y Reyes (2000), Valiente (2001, 2005), Alonso (2002), Valle (2002), Gómez (2003), Quesada (2004), Guerra (2005) y Otero (2007), pero ninguno de estos se refiere a la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad.

Respecto a la escuela como microuniversidad se revisaron los trabajos de, Castro (2000), Gómez (2000, 2006), Vecino (1996, 2000, 2003), Fernández y Otros (2005), García y otros (2005), Meléndez (2005), Macías (2005), Cerezal (2007), Forneiro y Otros (2007), Miranda y Otros (2007), Vela (2007), entre otros autores cubanos. También se consultaron los documentos: La escuela como microuniversidad en la formación de estudiantes de carreras pedagógicas y la Resolución Ministerial 04/2007, los cuales abordan elementos generales, sin particularizar en la Secundaria Básica, además de carecer de un enfoque integrador en los procesos que en ella se desarrollan.

El análisis bibliográfico realizado permitió detectar carencias en el orden **teórico** que limitan la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad, entre las que destacan:

- Carencia de modelos que expliquen la integración de los procesos que en ella se desarrollan
- Insuficiente fundamentación de las vías para integrar los diversos procesos que en ella transcurren
- Insuficiente fundamentación teórica sobre la organización escolar, como proceso que debe satisfacer las transformaciones actuales
- Insuficiente reconocimiento y orientación en los documentos normativos, de los procesos universitarios que en ella se dan
- Carencia de fundamentos epistemológicos para integrar los procesos de la universidad a la Secundaria Básica-microuniversidad.

Los elementos teóricos y prácticos antes señalados permitieron reconocer la presencia de una **contradicción externa**, entre las exigencias de integración de los procesos

para la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad y la visión aislada de los procesos que se dirigen en los centros de este subsistema educativo.

La contradicción condujo a determinar la existencia del siguiente **problema científico** ¿Cómo integrar los procesos que tienen lugar en la Secundaria Básica-microuniversidad para favorecer la dirección de estos centros?

Desde el diagnóstico fáctico se precisa que la Secundaria Básica cubana actual se encuentra inmersa en un proceso de cambios que complejiza su dirección, y aunque las escuelas de este nivel en el municipio de Las Tunas han acogido con entusiasmo el nuevo proyecto, no logran que el proceso de dirección exprese las nuevas exigencias, de manera que el **objeto de la investigación** se enmarca en el proceso de dirección de la Secundaria Básica.

Elementos básicos del proceso de dirección educacional se abordan en los trabajos de Valiente, Guerra, Valle y Alonso. A los efectos de la presente investigación resultan significativos los aportes de Alonso (2002) y Guerra (2005) que constituyen referentes generales para modelar el proceso de dirección, así como los de Otero (2007) respecto al cambio educativo en la Secundaria Básica, cuya revisión evidencia la necesidad de profundizar en nuevas relaciones que permitan integrar los procesos de la escuela media y de la Educación Superior.

La integración de procesos en diversas esferas de la sociedad es resultado del proceso de globalización, por ejemplo en la política, la economía y en la producción y los servicios. Los sistemas clásicos de integración abarcan al Sistema Bancario Internacional, los Sistemas Territoriales de Salud y los Sistemas de Distribución de Productos, entre otros, sin embargo en la esfera educativa la integración de procesos de dirección aún es incipiente.

Sobre la integración de procesos se cuenta con los criterios de diversos autores, entre los que destacan, Fayol (1916), Rodríguez (1998), López (1998), Puigdemívol (1998), Jiménez y Vilá (1999), Pujolas (2001), Merani (2001), Bell y López (2002), Colectivo de

Autores (2002), Bauraza (2002), Bescoaín (2004), Pérez y otros (2006), Álvarez y otros (2006), Forneiro (2007) y Parra (2007). Estos autores abordan la integración desde el ámbito político, económico, de negocios, gerencial y educativo, pero no se encontraron referentes en el campo de la Dirección Educacional, ni para la dirección de la Secundaria Básica cubana actual.

De manera que el **objetivo** del presente estudio es la elaboración de una estrategia para dirigir la Secundaria Básica-microuniversidad sustentada en un modelo teórico, que favorezca la integración de los procesos que en ella se desarrollan. De ahí que se delimite como **campo de acción** el proceso de dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad.

La **hipótesis**, sostiene que una estrategia sustentada en un modelo teórico que integre los procesos de la Secundaria Básica-microuniversidad, en el cual las funciones de dirección constituyan elementos transversales y la organización escolar eje dinamizador de las interacciones entre los agrupamientos flexibles, la utilización de los espacios y los recursos humanos y materiales, favorecerá la dirección en estos centros.

Las **tareas de investigación** ejecutadas se relacionan a continuación:

1. Analizar la evolución histórica de la dirección de la Secundaria Básica en Cuba.
2. Determinar los presupuestos teóricos y metodológicos que sustentan la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad.
3. Diagnosticar el estado actual de la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad.
4. Elaborar un modelo teórico para la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad.
5. Elaborar una estrategia para la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad a partir del modelo teórico.
6. Valorar la pertinencia del modelo teórico y la estrategia a través del criterio de expertos y la Experimentación sobre el Terreno.

La investigación se basa en el Materialismo Dialéctico y toma elementos de los paradigmas investigativos cualitativo y cuantitativo, privilegiando el primero. En la investigación se triangulan ideas, fuentes y paradigmas. El cumplimiento de las tareas exigió utilizar los siguientes métodos teóricos:

Análisis y crítica de fuentes: a través de los procedimientos inducción-deducción, análisis-síntesis y el histórico-lógico, para establecer relaciones lógicas esenciales en todo el proceso de la investigación y determinar las etapas históricas en la dirección de la Secundaria Básica.

Modelación: en la elaboración del modelo teórico para la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad, y además, para la elaboración de la estrategia.

Enfoque Sistémico Estructural: fue utilizado como herramienta metodológica para la elaboración del modelo para la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad, específicamente, en la concepción de su estructura y en la determinación, establecimiento y funcionamiento de los componentes, jerarquías, relaciones funcionales, así como la dinámica e integralidad del mismo para dirigir estos centros.

Hipotético-deductivo: para la elaboración de la hipótesis, el diseño del modelo y la estrategia y para probar la validez de la hipótesis.

Métodos y técnicas empíricas:

Análisis documental: se empleó durante el estudio de los documentos que norman el trabajo de la Secundaria Básica, para conocer sus particularidades, así como en el diagnóstico y aplicación práctica de la estrategia para la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad.

Observación simple y observación participante: en el diagnóstico del estado actual de la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad y en la valoración del modelo y la estrategia.

Entrevistas y encuestas: en el diagnóstico del estado actual para obtener información

sobre la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad y para comprobar la validez de la propuesta.

Criterio de Expertos: para buscar consenso sobre la pertinencia del modelo teórico y la estrategia.

Experimentación sobre el Terreno: permitió el diseño y ejecución de una intervención en la práctica para la validación empírica del modelo y la estrategia en la escuela Secundaria Básica “Carlos Marx ” del municipio Las Tunas, durante el curso escolar 2006-2007, lo cual permitió obtener criterios de pertinencia de la puesta en práctica de la estrategia para la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad, y permitió obtener opiniones de los diferentes factores portadores del problema y de su nivel de solución.

Métodos estadísticos: Los cálculos asociados al Criterio de Expertos, (coeficiente de competencia de los expertos, frecuencias absolutas y relativas, promedios y límites) para determinar la concordancia de los expertos acerca del modelo y la estrategia.

El **aporte teórico** de la investigación se concreta en un modelo para la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad que revela la organización escolar como eje dinamizador que posibilita la integración de los procesos a partir de las interacciones entre los agrupamientos flexibles, la utilización de los espacios y los recursos humanos y materiales.

El **aporte práctico** de la investigación consiste en una estrategia que se sustenta en el modelo teórico para la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad.

La **novedad científica** radica en ofrecer una solución teórica y práctica para favorecer la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad, a partir de la integración de los procesos que en esta se desarrollan, cuestión no abordada con esta especificidad en estudios anteriores.

La **significación social** radica en que al perfeccionarse la educación Secundaria Básica, el adolescente sale mejor preparado para formarse como un futuro profesional insertado en la sociedad, a partir de que adquiere una visión integral del mundo que le servirá como modelo de actuación.

El tema responde al proceso de perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación y forma parte de un proyecto de investigación asociado al Programa Ramal III "Sistema de trabajo de las escuelas en condiciones de universalización". Este programa incluye entre sus prioridades las transformaciones de la Educación Secundaria Básica.

En la investigación se asume como fundamento pedagógico esencial los principios propuestos por Addine y otros (2002); a partir de que el proceso de dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad, debe estructurarse, en vínculo con la vida y el trabajo como actividad formativa del hombre, colocando a este como centro del proceso. También se sustenta en la Pedagogía de la diversidad, que concede relevancia en el proceso pedagógico a la diversidad del alumnado, el profesorado, la institución y el entorno, para lo que promueve la utilización de variados recursos educativos: organizativos, curriculares, humanos y materiales (Jiménez y Vilá, 1999; Pujolas, 2001; y Gayle, 2002).

En la Dirección Educacional, se sustenta en sus leyes y principios, para dar respuesta a las demandas de la sociedad, expresadas en el propósito social de estos centros, con una proyección estratégica. Para ajustar los intereses individuales, a los colectivos y los de la educación en general, estableciendo interrelaciones entre los elementos, a partir de las especificidades que en ellos se dan.

En lo psicológico, se proyecta desde la Escuela Histórico Cultural gestada por Vigotsky (1931), que posibilita considerar la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad, un proceso de apropiación histórico social mediante la actividad del sujeto. Como fundamento sociológico, se sustenta en las interacciones de los componentes personales (directivos, docentes, estudiantes, familia y comunidad), a partir de asumir

la concepción de la dirección como un fenómeno social.

El informe consta de introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos. En el capítulo 1 se abordan los fundamentos teóricos y metodológicos sobre la dirección de la Secundaria Básica en Cuba y en su condición de microuniversidad, así como el estudio diagnóstico del estado actual de la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad. En el capítulo 2 se propone un modelo teórico para la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad y una estrategia para su aplicación en la práctica. En el capítulo 3 se valora la pertinencia del modelo teórico y la estrategia, a través del criterio de expertos y la Experimentación sobre el Terreno.

En los anexos se incluyen los instrumentos empleados en el diagnóstico propuesto en la etapa uno de la estrategia y los dirigidos a valorar la pertinencia de la estrategia y el modelo en la Experimentación sobre el Terreno. Además, contienen, las tablas del procesamiento del criterio de expertos, así como el material complementario empleado para la preparación de los directivos en los talleres y en los entrenamientos metodológicos conjuntos.

CAPÍTULO 1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS-METODOLÓGICOS QUE SUSTENTAN LA DIRECCIÓN DE LA SECUNDARIA BÁSICA-MICROUNIVERSIDAD

En el presente capítulo se reseña la evolución histórica de la dirección de la Secundaria Básica en Cuba, se abordan los referentes teóricos y metodológicos fundamentales relacionados con la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad y se presenta el estudio diagnóstico del estado actual de su dirección.

1.1- Caracterización de la evolución histórica de la dirección de la Secundaria Básica en Cuba

Al valorar la evolución histórica de la dirección de la Secundaria Básica en Cuba, se

toman como referentes las intervenciones del Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz (2003), y los Ministros de Educación, Fernández (1986) y Gómez Gutiérrez (2003), que subrayan la importancia de las transformaciones en este subsistema de educación.

También se consultaron los resultados investigativos de diferentes autores, entre los que destacan, Alonso (1978, 2006); Rodríguez (1990), Augier (1999), Gómez (2004), Colectivo de Autores del ICCP (2004), López (2005), García (2005), Otero (2007) y Torres (2007) de los cuales se obtuvo información sobre el objeto y el campo que se aborda, relacionada con la **política educacional, las estructuras organizativas, la preparación de los directivos y la formación docente**, que se toman como indicadores en el presente estudio, añadiendo por el autor **la organización escolar** como proceso integrador de los restantes que se desarrollan en la Secundaria Básica-microuniversidad.

Los autores citados tratan de manera general los aspectos antes relacionados en correspondencia con sus objetos de estudio, sin que lleguen a explicar como integrar los procesos que tienen lugar en este nivel educativo en su condición de microuniversidad, aspecto al cual en el presente trabajo se le concede un tratamiento especial.

Antes del triunfo de la Revolución, la enseñanza básica comprendía la primaria (1ro a 6to grado) y la primaria superior (7mo y 8vo grado). Esta última con escasas instituciones públicas tenía como objetivo completar la formación elemental y ser plataforma de continuidad de estudios para una minoría de la población. La primaria superior se desarrollaba en los centros de segunda enseñanza (bachillerato), en los centros de formación de técnicos, las escuelas de comercio y las escuelas normales para maestros. La situación descrita permite afirmar que el desarrollo de la Secundaria Básica se hace efectivo después del triunfo de la Revolución, por lo que el año en que esta triunfa es el punto de partida del presente estudio.

Para determinar las etapas de desarrollo del objeto estudiado después del triunfo

revolucionario se partió del siguiente criterio:

- Las transformaciones por la que ha atravesado la Educación Secundaria Básica, manifestadas en su participación en la formación de los profesionales, lo cual permitió determinar cuatro etapas:

Una primera etapa que comprende desde 1959 hasta 1971, la segunda desde 1972 hasta 1991, la tercera desde 1992 hasta el 2002 y la cuarta a partir del 2003.

PRIMERA ETAPA (1959 – 1971) De reforma integral de la enseñanza Secundaria Básica.

Con el triunfo de la Revolución (1959), comienzan a producirse una serie de cambios en la **política educacional** cubana, iniciándose un proceso creciente de mejora en sus componentes y subsistemas. Como rasgo trascendental del proyecto social que transforma la realidad, descolla la posibilidad de acceso para todo el pueblo a los servicios de la sociedad, en específico a la educación. En este sector ocurren cambios trascendentales que permiten elevar el nivel de la población, primero la Campaña de Alfabetización, seguida de la Batalla por el Sexto Grado y más tarde se enfatizó en la obtención del noveno grado.

Han sido muchos los decretos, las directrices, las resoluciones y eventos - Ley 680 de Reforma Integral de la Enseñanza (23 de diciembre de 1959), Ley de Nacionalización de la Enseñanza (6 de junio de 1961), Reforma de la Enseñanza Superior (enero de 1962), Resolución Ministerial 554 sobre la creación de los Institutos Pedagógicos (1964) y el Primer Congreso Nacional de Educación y Cultura (23 al 30 de abril de 1971) que de forma gradual, han perfeccionado el desarrollo de este subsistema, que hoy marca el límite de la enseñanza obligatoria en Cuba.

La Ley 680 instaura la creación de la Secundaria Básica, y dispuso una nueva organización para la educación, cuyo objetivo fundamental, destacan Gómez y Alonso

(2007)¹ *“fue el pleno desarrollo del ser humano”*. Así se transforma la enseñanza primaria superior en enseñanza Secundaria Básica, conformada por séptimo, octavo, noveno y décimo grado, que afirma Rodríguez (1990)² significó *“aumentar rápidamente la calificación y educación general, tanto infantil como adulta, desde los niveles elementales, hasta la educación superior.”*

La **estructura de dirección** de la Secundaria Básica en esta etapa está conformada por el director, el subdirector docente y el jefe de cátedra; la cual perdura hasta el año 1993, con independencia de las modificaciones que acontecen en otros órdenes.

Por la diversidad en la **preparación de los directivos y docentes** que integran los equipos metodológicos y los centros de cada territorio, la dirección de la Secundaria Básica se rige por lineamientos ministeriales que se orientan en reuniones nacionales para todas las educaciones, donde se detallan las orientaciones para cada nivel de dirección. Esta etapa se caracteriza por la carencia de titulación, la formación heterogénea y el poco dominio de los conocimientos básicos sobre Dirección Científica, la dirección se favorece por la conciencia y el compromiso revolucionario de estas personas.

En estos años, la **formación de los profesionales** se concibe combinando la formación académica y laboral a través de periodos de práctica docente en años alternos (segundo y cuarto) y en el quinto año se dedica más tiempo a la formación laboral. La tutoría de los profesionales en formación es responsabilidad de los profesores de los Institutos Pedagógicos.

También se inicia un proceso de formación y perfeccionamiento del personal pedagógico para trabajar en la Secundaria Básica, con el surgimiento de los Institutos Pedagógicos (1964) y los Institutos de Perfeccionamiento Educacional (1968), así como el desarrollo de actividades metodológicas y la preparación metodológica en

¹ GÓMEZ GUTIERREZ, LUIS IGNACIO Y SERGIO ALONSO (2007). El entrenamiento Metodológico conjunto: un método revolucionario de dirección Científica Educacional. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.

² RODRIGUEZ, JOSE LUIS (1990). Erradicación de la pobreza en Cuba. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.

cada escuela y en los referidos institutos.

El proceso de **organización escolar** juega un rol fundamental a partir de que se concibe una sola sesión de clases, pues los profesores impartían docencia en su materia a todos los grados. En esta etapa la influencia de los factores comunitarios en la escuela y viceversa era muy pobre pues el centro aún no se concebía como la institución más importante de la comunidad.

Resumiendo puede plantearse que esta etapa se caracterizó por una Reforma de la Secundaria Básica que amplió los años de estudio de este subsistema, teniendo como momento cumbre al Primer Congreso Nacional de Educación y Cultura en 1971, la incorporación masiva a la obtención del noveno grado, la dirección estuvo apoyada en las cátedras, la superación se realizó de forma centralizada y la formación del profesional se desarrolló esencialmente en la práctica laboral. La organización escolar concibió la atención al docente en formación aislada del horario docente y no asumió a la escuela como un sistema abierto.

SEGUNDA ETAPA (1972 – 1991) De perfeccionamiento de la enseñanza Secundaria Básica.

En esta etapa la **política educacional** se encamina a la aplicación gradual del plan de perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación (1975) (Segunda Revolución Educativa) con el objetivo primordial de elevar la calidad educacional en Cuba, constituyendo el principal reto pues se inicia un nuevo periodo que impone cambios significativos en los planes de estudio.

En su elaboración participan especialistas y profesores lo que evidencia la tendencia creciente a la participación del pueblo en las decisiones de la sociedad. La dirección en la Secundaria Básica se norma por objetivos generales delineados a escala ministerial, sin embargo constituye un peldaño superior pues se concede flexibilidad para su aplicación. El perfeccionamiento no modifica la **estructura de dirección**, pero enriquece el trabajo de las cátedras docentes diversificando la labor del jefe de cátedra

que según Salcedo y otros (2000)³, permite “elevar el nivel político-ideológico, teórico-científico y pedagógico-metodológico de sus integrantes”.

La **preparación de los directivos y docentes** se realiza como resultado de la creación de los Institutos Superiores Pedagógicos (1976), lo cual eleva el trabajo en los centros y por consiguiente el nivel de los cuadros. Como política se trata de seleccionar los directivos entre los docentes con mayor titulación, lo que marca todo el desarrollo posterior de la educación en el país. También se extienden los cursos para trabajadores para los docentes y directivos sin titulación superior, lo que diversifica el proceso formativo.

Surge el destacamento pedagógico “Manuel Ascunce Domenech” (1972), como resultado de la explosión demográfica en la década del setenta que incrementa notablemente la matrícula en la Enseñanza Secundaria.

En esta etapa se fortalece dicho destacamento como vía principal para la **formación del profesional**, tanto en su concepción inicial como a través del curso regular diurno en el Instituto Superior Pedagógico. Sus integrantes estudian durante una sesión en las filiales pedagógicas y en la otra imparten clases en la escuela; lo que incorpora a la Secundaria Básica en la formación del profesional a través del componente laboral y la preparación metodológica dirigida por los jefes de cátedra, pues se requería según un Colectivo de autores (2004)⁴ “*formar los recursos humanos necesarios para el desarrollo, al tiempo que crecía la demanda social de los servicios educacionales*”. Durante esta etapa, la tutoría para la formación del profesional se mantiene similar a la anterior.

La **organización escolar** juega un papel primordial al establecerse la doble sesión a tiempo parcial en la Secundaria Básica urbana (Resolución 397 del 20 de agosto de

³ SALCEDO, INÉS Y OTROS (2000). El diseño estructural y funcional del departamento docente para la dirección eficiente del proceso de enseñanza-aprendizaje en la escuela.

⁴ COLECTIVO DE AUTORES (2004). Propuesta Curricular para la Escuela Secundaria Básica Actual. Fundamentos teóricos y metodológicos. La Habana. Material en soporte electrónico.

1983), por ejemplo para la Educación Física, Educación Laboral y otras actividades, demandando espacios dentro del centro y el entorno escolar comenzándose a abogar por una escuela, que por su estilo de trabajo y organización se abra a la comunidad. Además, se asume en el horario la organización de un espacio para la atención por parte del jefe de cátedra a los integrantes del Destacamento. Se consolida la Escuela Secundaria Básica en el Campo que da acceso a los adolescentes provenientes de zonas rurales fundamentalmente y como expresión del principio martiano de vínculo estudio-trabajo.

Esta etapa se caracterizó por el perfeccionamiento de la Secundaria Básica y la elevación de su calidad, surge el Destacamento Pedagógico “Manuel Ascunce Doménech” por lo que el trabajo en las cátedras docentes resultó relevante, se eleva la preparación de los docentes y directivos, y continuó la preparación del profesional a través de la actividad práctica centrada en el componente laboral. La organización escolar sigue concibiendo de forma aislada la formación docente de la formación del adolescente y comienza a reconocer a la escuela como un sistema abierto a la comunidad.

TERCERA ETAPA (1992 – 2002) De una nueva concepción de la Secundaria Básica.

Como resultado de la **política educacional** emprendida en esta etapa, a partir del curso 1993-1994, a través de la Resolución Ministerial No. 80/93, se declara el trabajo metodológico como la vía fundamental para elevar la calidad del proceso docente-educativo y la preparación de las estructuras de dirección. Ello se concreta en variadas actividades colectivas para la capacitación de docentes y directivos, con el apoyo de los niveles superiores de educación, en el contexto de la crítica situación impuesta por el período especial.

Sin embargo, no se detiene el perfeccionamiento continuo de la Enseñanza

Secundaria Básica, que estuvo centrado según un Colectivo de autores (2004)⁵ a *“dirigir los esfuerzos hacia el desarrollo de un nuevo tipo de hombre integral, profundamente solidario y humano, con sentido de su identidad nacional, identificado con su cultura y su nación socialista, patriota y trasformador creativo de la realidad”*.

Como parte de las transformaciones iniciadas en la educación, se prioriza la Enseñanza Secundaria Básica con cambios en la **estructura de dirección**, de cátedra a departamento docente (Humanidades, Ciencias Exactas y Ciencias Naturales), lo cual marca un hito en la educación cubana pues se logra mayor organización y control al agrupar las asignaturas del área con profesores principales para cada una, pues según Salcedo y otros (2000)⁶: *“Las exigencias, son cada vez más crecientes al proceso docente-educativo, dirigidas hacia una calidad superior de la educación (...)”*.

Los directores y Jefes de Departamento de la Secundaria Básica, recibieron una preparación especializada, teniendo en cuenta la concepción de la nueva estructura que dirigían; así como la relacionada con su funcionamiento, y se definen nuevos elementos en el sistema de trabajo de la enseñanza: colaboradores, comisiones de especialistas, comisiones de trabajo metodológico, centros de referencia y el entrenamiento metodológico conjunto, cuya paulatina aplicación lo convierte en método y estilo de dirección.

Con la creación del departamento docente se perfecciona la coordinación al nivel de grado y se fortalecen las estructuras de dirección, cambiando la dinámica en la dirección de estos centros. Este proceso se complejiza con la apertura de la escuela a la comunidad y el mayor protagonismo del movimiento pioneril, para lograr que la escuela se convierta en un centro atractivo, en especial para los alumnos.

Los cambios realizados conducen a diferenciar las metas de la Secundaria Básica y del preuniversitario, como referencia para proyectar y evaluar los avances en los niveles de

⁵ Ibidem 4

⁶ Ibidem 5

dirección correspondientes, lo que supone un salto cualitativo en el proceso de dirección de estas instituciones. Las prioridades en la dirección de la Secundaria Básica son: la organización escolar, la labor metodológica, la dirección del proceso docente-educativo, la superación científico-técnica, la formación laboral, las acciones de la escuela con la comunidad y el trabajo político-ideológico a través de la educación patriótico-militar e internacionalista.

La dirección de la Secundaria Básica, se sustenta en tres pilares: la optimización del proceso docente-educativo, el trabajo con los centros de referencia y el entrenamiento metodológico conjunto. Este último comienza a cobrar mayor significación, por las relaciones de coordinación y subordinación que se establecen entre los distintos niveles y estructuras de dirección.

También se ratifican las prioridades establecidas en los cursos anteriores para esta enseñanza, y se profundiza el proceso de transformación permanente que demanda la renovación y descentralización creciente del proceso de dirección.

Ello es posible por la **preparación de los directivos y docentes** que en su generalidad poseen titulación superior, como resultado de un proceso de capacitación a través de cursos para directivos noveles y cursos de postgrados y diplomados para los directivos y docentes. Esta labor es liderada por los Institutos Superiores Pedagógicos, como máximos encargados de prepararlos para elevar la gestión para el cargo en los primeros y elevar la preparación para mejorar los resultados en el proceso docente-educativo en los segundos.

Gradualmente crece la participación de la escuela en la **formación del profesional**; con el Plan de Estudio "C", que contempla los componentes académico, laboral e investigativo, aunque mantiene el énfasis en el primero. El componente laboral de los profesionales en formación durante esta etapa se mantiene de forma similar a la anterior, solo que ya eran atendidos por un profesor a fin, según la especialidad de estos, y el resto de los componentes, el académico y el investigativo los atendía un

profesor del departamento del Instituto Superior Pedagógico.

Los resultados alcanzados facilitan el perfeccionamiento de los programas directores y las asignaturas priorizadas, aunque la formación de valores y la relación intermateria son insuficientes, en vínculo también con la compleja situación socioeducativa imperante en el período.

Durante esta etapa la **organización escolar** se revela como el proceso que garantiza el equilibrio organizacional en el centro a partir de su carácter flexible y dinámico, al posibilitarle a los directivos recurrir a la creatividad adoptando decisiones que permitan la continuidad del proceso educativo ante las nuevas condiciones imperantes. Un ejemplo de ello es que se conciben dentro del horario actividades comunitarias dentro y fuera de la escuela, así como charlas vocacionales impartidas por profesores de los Institutos Superiores Pedagógicos.

La etapa se caracterizó por la formación integral del adolescente de Secundaria Básica, el cambio de cátedras a departamentos docentes que garantiza las exigencias de los procesos que se desarrollan, se perfecciona la preparación de los directivos y docentes elevándose considerablemente. La organización escolar se hace flexible permitiendo cambios.

CUARTA ATAPA (2003 –) De creación de la Secundaria Básica-microuniversidad.

Como resultado de la constante evolución del mundo, reflejada en el principio marxista de la relación entre la educación y la sociedad, se aplican cambios en la **política educacional** del país, en la etapa, teniendo como una de sus prioridades la atención a este nivel educativo. El objetivo primordial es lograr una coherencia en el proceso formativo que se desarrolla en estos centros y con ello, en las influencias que recibe el adolescente, quien atraviesa por una etapa compleja en lo que respecta a su desarrollo psicológico y anatomofisiológico.

Estos cambios promovieron la Tercera Revolución Educacional cuyo propósito

principal, plantean Gómez y Alonso (2007)⁷, es “*elevar la Cultura General Integral de toda la población*”. Así la Secundaria Básica se renueva con cambios en la organización escolar, los métodos de enseñanza y la formación del profesional, todo lo cual justifica la necesidad de cambios en el proceso de dirección de estos centros.

La literatura acerca de los problemas relacionados con la educación actual, en particular de la Secundaria Básica, evidencia consenso acerca de la necesidad de profundas transformaciones en las concepciones y prácticas educativas. Para lo que se requiere un profesional preparado para asumirlos consciente y creadoramente. Estos cambios en la Secundaria Básica, destacan un Colectivo de autores (2003)⁸ inician con la aplicación de un nuevo modelo “*cuyo núcleo lo constituye el adolescente y el Profesor General Integral*”.

La Secundaria Básica se revoluciona como escuela que privilegia la dimensión formativa, adquiriendo relevancia el componente actitudinal dentro del sistema evaluativo, y la trascendental conducción de los pioneros. La Resolución Ministerial 226/2003 norma la evaluación académica en una escala de 1 a 10, con economía de tiempo para el Profesor General Integral y facilidad para la comparación entre coetáneos. Esto prepara al adolescente para la evaluación en niveles superiores y constituye uno de los tantos cambios que acontecen en su vida en breve tiempo.

La dirección de la Secundaria Básica se perfecciona, y aunque es evidente la dirección estratégica y por objetivos, se generan contradicciones, pues demanda la participación de todos los factores de la escuela. Sin embargo, en la gestión de los directivos no existe un verdadero enfoque estratégico, lo que constituye una barrera para el funcionamiento de la institución.

Con el nuevo modelo se producen cambios en la **estructura de dirección** de estos centros, los mismos son dirigidos por el director y el subdirector en el caso de los

⁷ Ibidem 1

⁸ COLECTIVO DE AUTORES (2003). Modelo de escuela Secundaria Básica (versión 07). La Habana. Material en soporte electrónico.

centros que lo requieran. Pierde vigencia el departamento docente, al no existir un profesor especialista y surge el consejo de grado, el cual aglutina a todos los docentes del mismo grado, facilitando entre otras funciones, un mayor control de la labor formativa del Profesor General Integral con el adolescente, al permanecer todo el tiempo con los mismos e impartir las diversas asignaturas excepto Inglés, Educación Física e Informática. Se incorpora además, el trabajador social y el instructor de arte a la estructura del centro para privilegiar la atención educativa.

Como resultado de las transformaciones se gesta un proceso de descentralización en la dirección de estos centros, a partir de asumir la **preparación de directivos y docentes** al nivel de municipio, en la sede pedagógica y en la misma escuela a través de sesiones de debate y reflexión sobre video clases y actividades metodológicas dirigidas a los adolescentes.

Se asume la preparación de la prereserva especial pedagógica entre los nuevos procesos que se incorporan a la escuela. Surgen las escuelas formadoras de cuadros educacionales al establecerse en los Institutos Superiores Pedagógicos, aulas especializadas rectorados por el departamento de Dirección Científica Educacional. Se produce, además, una incorporación significativa del personal a la Maestría en Ciencias de la Educación y paulatinamente al doctorado en Ciencias Pedagógicas, que sin dudas elevarán la profesionalidad de estos.

La **formación de los profesionales** se incrementa como resultado de la aplicación del Proyecto de Universalización, puesto en práctica durante el curso escolar 2001-2002, que obliga a incorporar los procesos sustantivos de la Educación Superior. Surge la figura del profesor a tiempo parcial para la sede pedagógica, aumentando la responsabilidad en la preparación del docente en formación y se inserta la Federación Estudiantil Universitaria en el trabajo de la escuela. La formación inicial del profesional en estos centros se realiza con dedicación exclusiva desde el segundo año, donde son guiados por un Profesor General Integral que funge como tutor de estos.

La **organización escolar** se establece a partir de la concepción de un horario único que recoge todos los procesos que se desarrollan en el centro donde los estudiantes permanecen las dos sesiones, debiendo armonizar los procesos tradicionales de la Secundaria Básica y los procesos sustantivos de la Educación Superior.

La conversión de las escuelas secundarias básicas en microuniversidades, la nueva concepción del tutor y el funcionamiento de la escuela como palacio de pioneros —que eleva la preparación del adolescente pues los preparará a tomar importantes decisiones vocacionales y profesionales—constituyen cambios que revolucionan la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad, ampliando la interacción con la comunidad.

Esta etapa se caracterizó por la conversión de las escuelas Secundarias Básicas en microuniversidades, predomina el trabajo al nivel de Consejo de Grado perdiendo vigencia el Departamento docente. Por el alto nivel de preparación alcanzada por los directivos y docentes, se descentraliza la preparación de los mismos realizándose al nivel de municipio y escuelas; la formación de los profesionales se efectúa de forma intensiva y coherente fundamentalmente en las microuniversidades. La organización escolar sufre cambios trascendentes a partir de los nuevos fines de la Secundaria Básica que la obliga a integrar múltiples procesos, marcando una intensa apertura a la comunidad.

El análisis histórico realizado permite plantear que la dirección de la Secundaria Básica, ha evolucionado en correspondencia con las transformaciones que han ocurrido en este subsistema, caracterizándose por:

- La política educacional ha mostrado una tendencia a la descentralización en la base, que eleva la participación en los procesos que en ella transcurren, a partir del perfeccionamiento de este subsistema educativo, donde el recurso humano va adquiriendo mayor oportunidad en la toma de decisiones
- La existencia de cambios estructurales de su unidad organizacional en

correspondencia con el surgimiento de las nuevas funciones (de la Cátedra al Departamento docente y de este al Consejo de Grado) que evidencia la evolución de su integración interna, al permitir el avance del trabajo interdisciplinario y por grados cuestión que permite avances en la formación del docente

- La preparación de los directivos se ha ido incrementando progresivamente lo que permite que esta se vaya realizando desde el nivel nacional hasta el de centro, y con ello es superior la preparación de los cuadros educacionales
- La organización escolar se hace más flexible y compleja a medida que cambian los fines del subsistema, se incorporan nuevos procesos y se amplía la interacción con la comunidad

Una vez precisado el desarrollo histórico de la dirección de la Secundaria Básica en Cuba y sus características esenciales, se está en condiciones de abordar los sustentos teóricos y metodológicos del objeto y el campo de la investigación.

1.2- Fundamentos para dirigir la Secundaria Básica-microuniversidad

La Dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad necesariamente se sustenta en fundamentos filosóficos, psicológicos, pedagógicos, sociológicos y de la Dirección Educativa que se resumen en este epígrafe y a su vez se tendrán en cuenta en la propuesta que se realiza en la presente investigación.

La filosofía marxista constituye la base metodológica general del tema que se investiga. Sobre una base dialéctica materialista se abordan las leyes y los principios de la Dirección Educativa, así como las relaciones entre los procesos que permiten su adecuación a las cambiantes condiciones socioeducativas. La filosofía ofrece una visión activa del hombre como objeto y sujeto del proceso de dirección que le impregna su proceder metodológico. También sustenta la contextualización del proceso de dirección en este nivel educativo que transita de lo general a lo particular en el marco sociocultural y permite revelar su orientación práctica.

Los fundamentos psicológicos se asumen de la escuela Histórico Cultural, destacando

la naturaleza social del hombre y el papel de la actividad y la comunicación; así como la unidad de lo biológico y lo social, lo interno y lo externo, lo afectivo y lo cognitivo en el surgimiento y desarrollo de la personalidad, y su expresión en la situación social del desarrollo. Tiene validez, el concepto de Zona de Desarrollo Próximo y el papel de la enseñanza en su conducción, en el cual el sistema de relaciones sociales y el lenguaje como sistema de signos mediatizados, constituyen un medio para dirigir y orientar el comportamiento de los sujetos y los grupos humanos, los cuales tienen un lugar significativo en la dirección escolar.

En el orden sociológico se erigen en fundamentos la relación individuo-grupo-sociedad, el trabajo con las organizaciones y los grupos humanos. En este último se incluyen la formación y estructura de grupos, el liderazgo y la modificación de actitudes, a partir de los criterios de Assman y Geoffrey (1972), para revelar, como afirmara Lenin (s/a)⁹ *“qué relaciones sociales condicionan sus acciones y cómo lo hacen”*, lo que permite comprender la importancia de las relaciones sociales en la dirección.

De la Pedagogía constituyen fundamentos los principios formulados por Addine y Otros (2002). De ellos destacan:

- Principio de la vinculación de la educación con la vida, el medio social y el trabajo. Se revela en las relaciones que se establecen entre el quehacer diario de sujetos y el trabajo como actividad formativa del hombre
- Principio del carácter colectivo e individual de la educación de la personalidad y el respeto a ésta. El mismo refiere que en su desarrollo se debe prestar especial atención a la diversidad de grupos de personas implicadas en el desarrollo del proceso
- Principio de la unidad de lo afectivo y lo cognitivo. Tiene en cuenta las relaciones que se establecen entre los sujetos de dirección, las cuales posibilitan la interacción con

⁹ LENIN, V. I. (s/a) El contenido económico de la tendencia populista y la crítica a esta en el libro del señor Struve. En Obras Completas, Volumen I. Editorial Ciencias Sociales. La Habana.

el medio, manifestándose en su forma de pensar, sentir y actuar, pero que a su vez puede ser afectado por el propio medio

- Principio de la unidad entre la actividad, la comunicación y la personalidad. Se manifiesta en la formación de la personalidad como resultado de la actividad del proceso de comunicación.

También las ideas en torno a la Educación en la Diversidad tratada por Jiménez y Vilá (1999), Pujolas (2001) y Gayle (2002) que promueve la utilización de variados recursos educativos (organizativos, curriculares, humanos y materiales) en el proceso pedagógico, lo que tiene implicaciones en la dirección de los centros educacionales.

Además resulta significativo lo expuesto por Álvarez de Zayas (1999)¹⁰ en torno a la relación objetivo-contenido-método, formas y medios. Para establecer dicha relación en la investigación se parte del criterio de este autor el cual define que la misma se pone de manifiesto cuando *“los elementos del contenido y su estructura constituyen el resultado de su adecuación a los objetivos los cuales se cumplimentan a través de las formas y los medios”*.

Las formas, según Álvarez de Zayas (1999)¹¹ *“son, el componente del proceso que expresa la configuración externa del mismo, como consecuencia de la relación entre el proceso como totalidad y su ubicación espacio-temporal durante su ejecución, a partir de los recursos humanos y materiales que se posea; la forma es la ejecución externa del proceso, que adquiere como resultado de su organización para alcanzar el objetivo”*.

Los medios, según Álvarez (1999), y citado por Guerra (2005) *“es el modo de expresarse el método a través de distintos tipos de objetos materiales”*. Es decir, que es la vía donde se materializan los métodos en función de los objetivos.

En la Pedagogía, el estudio de la organización escolar resulta de gran interés.

¹⁰ALVARES DE ZAYAS, CARLOS (1999). La escuela en la vida. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.

¹¹ Ibidem 10

Profundizando en esta, como proceso que se desarrolla en las instituciones escolares y como disciplina científica se tuvieron en cuenta diferentes fuentes y autores, entre los que destacan, Seminarios Nacionales (1979, 1980), Usishova (1982), Ferreiro y Sicilia (1988), Antúnez (1998), González (2005), Fuentes (2005, 2007), García (2007), Pérez (2007) y Carnota (2008). Los mismos coinciden en afirmar que la organización escolar, es el conjunto formal que organiza las relaciones que se establecen entre los elementos constitutivos del sistema.

Compartir este criterio, suscribe que la organización escolar en la Secundaria Básica-microuniversidad se conciba como un sistema integrador y abierto a los constantes cambios, pues la misma crea organización y unidad en el funcionamiento general de la Secundaria Básica-microuniversidad, constituyendo un factor clave para la integración de la dirección en estos centros.

La organización escolar tiene como elemento esencial el horario, el cual comprende todas las actividades (docentes, políticas y culturales y recreativas) a desarrollar, partiendo del diagnóstico integral de la escuela y la comunidad, es decir que tiene en cuenta el entorno escolar.

El entorno escolar abarca los elementos físicos o sociales, con los cuales se está en contacto directo o indirecto, consciente o inconscientemente y que inciden de forma positiva o negativa en la gestión de los centros. El mismo va a estar constituido según Usishova (1982)¹² por:

- Contexto social o medio social en que está enclavada la escuela
- Espacios escolares
- Áreas exteriores

¹² USISHOVA TZ, L (1982). Requisitos higiénicos para la estructuración de los horarios en la escuela de Enseñanza General. Editorial Moscú.

En el contexto social se establece un subsistema de interacción con el medio, dentro del sistema de dirección de la escuela que integra las actividades en correspondencia con las exigencias de la sociedad. Estas se manifiestan a través de las organizaciones de masas, la familia, entre otras, donde se tienen en cuenta los espacios para el desarrollo de estas actividades, tanto, dentro de la escuela, como en las áreas exteriores.

En la práctica estos tres componentes del entorno escolar, forma parte de un todo, cuya interacción resulta necesaria para la integración, a través de la organización escolar, de los procesos que tienen lugar en la escuela, pues la misma garantiza, según Fuentes (2007)¹³:

- El trabajo en el conocimiento del clima de la escuela, del personal que labora en el centro y las condiciones tanto internas como externas a la organización
- La activación de los sistemas de comunicación potenciando la aparición de nuevas funciones
- La realización de acciones concretas en la solución de los problemas
- La identificación del papel de cada persona en los procesos de participación y de toma de decisiones precisándose la línea de mando
- La atención a cada sujeto en su rol dentro de la institución, precisándose las tareas en la formación integral de los estudiantes
- El uso racional de los recursos disponibles, posibilitándose la innovación y máxima creatividad
- La ayuda a superar las contradicciones que puedan producir las circunstancias externas que el centro no puede resolver.

La labor cotidiana de la escuela debe garantizar su adecuado funcionamiento a través de su dirección, por lo que la organización escolar ofrece oportunidades para facilitar la

¹³ FUENTES SORDO, ODALYS (2007). Organización escolar. Necesidad para el éxito de la dirección educacional. Evento de Pedagogía 2007, curso 88. La Habana.

labor del directivo y del resto de los implicados, a partir del papel que desempeñan las formas, las estructuras organizativas y los medios de los cuales se dispone.

El análisis antes realizado, según criterio de este autor, permite concederle el carácter de proceso integrador a la organización escolar, aspecto que lleva a profundizar en el concepto de integración.

En el marco del proceso de globalización que penetra las más variadas esferas de la vida humana en la actualidad, el término integración se emplea en la política, la economía, la salud, los negocios, los procesos tecnológicos y marítimos, y la educación, entre otras esferas.

En el contexto educativo se enfoca desde variadas perspectivas, por ejemplo, en el área latinoamericana Bescoaín (2004), en Chile, la aborda desde la integración regional y la reformulación curricular y Merani (2001), en Argentina, para la integración docente. Como integración escolar, la estudian, en España, Puigdellívol (1998), Jiménez y Vilá (1999) y Pujolas (2001), entre muchos otros.

En Cuba, Rodríguez (1998), López (1998), Bell y López (2002), Colectivo de autores (2002), Bauraza (2002) y Álvarez y otros (2006) la abordan como integración escolar. Es comprendida, como integración educativa, por Pérez y otros (2006); como integración docente, por Forneiro (2007) y como integración de procesos, por Parra (2007) y Carnota (2008). En el campo de la Dirección, no se encontraron referentes sobre integración de procesos en la Secundaria Básica actual.

Partiendo del análisis de las diferentes definiciones sobre integración en las esferas referidas, el autor considera la integración en la dirección educacional, **como una forma ideal de concebir la educación interrelacionando los diversos procesos, estructuras, formas, métodos y recursos, con el fin de obtener resultados satisfactorios en la dirección escolar.**

Para comprender las particularidades de la dirección educacional, es necesario ubicarla en relación con el concepto de Dirección. En el estudio de las definiciones de este

concepto se tuvieron en cuenta diferentes autores como Dentler (1959) y Erickson (1959), Assman (1977), Omarov (1977), Koontz y Weihrich (1977), Afanasiev, (1981), MINED 8vo Seminario... (1984), Yánez (1985), Carnota (1985,1990), Hernández y otros (1986), Muguersia (1986), Parker (1986), Stoner (1989), Zayas (1990), Mehier, (1999), lo que permitió establecer los rasgos comunes del concepto, estos son:

- Constituye un proceso con carácter de sistema
- Interrelaciona los aspectos objetivos y subjetivos de la realidad
- Constituye un fenómeno objetivo que establece un enlace armónico entre las diversas actividades individuales y las funciones generales
- Comprende la relación social entre dirigentes y dirigidos, entre la anteposición y la subordinación.

La dirección es una necesidad de la sociedad en cualquier nivel de su desarrollo que se desprende del carácter social del trabajo. Al comprender la esencia de su concepción dialéctico materialista, Assman (1977)¹⁴, asegura que *"como relación social siempre significa la relación entre dirigentes y dirigidos y la recíproca subordinación entre ellos en cuanto a la realización de las metas establecidas"*.

Al contextualizar el concepto de dirección a la educación, se debe partir de las relaciones que se establecen en este sistema, tanto las relaciones de cooperación como las de subordinación con un fin común, donde los recursos fundamentales son los humanos.

Otros autores estudiados formulan definiciones sobre Dirección Educacional. Entre estos se destacan Hernández y otros (1986), Bringas y Reyes (2000), Alonso (2002), Valiente (2005), Valle (2002), y Guerra (2005).

Se comparte que la Dirección Educacional es una disciplina científica en el conjunto de las ciencias de la educación, de las que se nutre para la formación de su sistema teórico conceptual, aunque existen diferentes criterios acerca de su objeto de estudio.

¹⁴ ASSMAN, G (1977). Fundamentos de sociología marxista-leninistas. Editorial Dietz. Berlin.

Para Bringas y Reyes(2000)¹⁵, es el *“proceso social para alcanzar, a partir de una determinada previsualización del futuro de la institución educacional, las metas fijadas, las formas de involucrar a los profesores, alumnos y el resto del personal en su ejecución y las vías para institucionalizar los cambios producidos en la formación integral de los participantes”*.

Se asume esta definición ya que la Dirección Educacional se encamina a la optimización del proceso de formación permanente e integral de las personas. Además, se precisa que es un proceso constante y transformador de toma de decisiones, para alcanzar los objetivos de las instituciones educativas, a través de la acción de sus miembros para el logro de las funciones sociales. La aplicación de la ciencia de la dirección en la Secundaria Básica, constituye un instrumento indispensable para superar la improvisación y la espontaneidad en el logro de sus fines sociales.

La dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad, se desarrolla acorde a los principios y leyes de la Dirección Educacional que constituyen su base teórica. En este estudio se es consecuente con las leyes de la Dirección Educacional propuestas por Bringas y Reyes (2000)¹⁶:

- Ley de la pertinencia social de la dirección educacional, como respuesta a las demandas de la sociedad, expresadas en el propósito social de la institución.
- Ley de la conjugación armónica entre lo social y lo individual en la dirección educacional, para ajustar los intereses de las instituciones y sus recursos humanos, con los intereses de la educación y los colectivos.
- Ley de la integración y diferenciación en los componentes de la dirección educacional, para establecer interrelaciones entre los elementos que forman parte de la dirección educativa, considerando especificidades.

Uno de los componentes del sistema teórico conceptual de la Dirección Educacional

¹⁵ BRINGAS LINARES, JOSÉ Y REYES PIÑA, OLGA (2000). Epistemología y paradigmas de la Dirección Educacional. Material del curso ofrecido en el evento internacional “Hacia la Educación del siglo XXI”. La Habana.

¹⁶ Ibidem 16

con mayor desarrollo es el de los principios. Sobre los expuestos por Manzano y Morales (1999), Bringas y Reyes (2000) y Valle (2000), en el informe de tesis de Guerra (2005), se resumen los siguientes principios, que por su alcance son válidos para el proceso de dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad.

La labor del directivo de la Secundaria Básica tiene su punto de partida en el principio del conocimiento de la política educacional, ello le permite establecer vínculo con los principios de la objetividad, del eslabón fundamental y de la dirección participativa. Para asegurar el cumplimiento de las tareas que enfrenta la Secundaria Básica actual, son imprescindibles los principios de la optimización y eficiencia de la dirección, de la estimulación, de la consideración de la unidad en la diversidad y viceversa y el de la unidad de la centralización y la descentralización.

Según Alonso (2002), la Dirección Educacional consta del proceso de dirección y la dirección de los procesos, la diferencia entre ambos consiste en que en el primero lo que se dirigen son las personas, y en el segundo los resultados de la producción. De ahí que Alonso (2002)¹⁷, defina el proceso de dirección, como aquel *“mediante el cual, lo que se planifica, organiza, regula y controla es la utilización de la fuerza de trabajo y el desarrollo de los conocimientos, habilidades, capacidades y destrezas laborales”*.

Dentro del proceso de dirección se establece un sistema de relaciones de subordinación con la dirección de los procesos, por lo que se comparte con Guerra (2005)¹⁸, que esta consiste *“en la planificación, organización, regulación, control y evaluación de los procesos básicos y de aseguramiento, que constituyen un sistema de procesos conscientes, de naturaleza dialéctica y holística”*.

El autor de esta tesis, al asumir lo anterior, considera que el Proceso de Dirección Educacional en la Secundaria Básica-microuniversidad, consiste en **la dirección de los recursos humanos con los que se cuenta en estas instituciones, para dar**

¹⁷ ALONSO RODRIGUEZ, SERGIO (2002). El sistema de trabajo del MINED. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana.

¹⁸ GUERRA ZALDIVAR, MARITZA DEL CARMEN (2005). La evaluación del proceso de dirección de los Institutos Superiores Pedagógicos. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Holguín.

cumplimiento a su propósito social y a la dirección de los procesos que se desarrollan en este nivel de educación a partir de las nuevas funciones que se asumen.

El centro de la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad, se encuentra en el factor humano, lo que implica priorizar los aspectos sociopsicológicos de dirigentes y colaboradores (docentes, no docentes, estudiantes, familia y agentes del entorno), para que contribuya al logro de los fines de la educación. Estos establecen relaciones individuales y grupales, formales e informales con un carácter multidireccional que complejizan la Dirección Educacional, determinando en última instancia, su dinámica y resultados.

Por ello, las modificaciones que se derivan de la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad, enriquecen las tradiciones existentes en la educación cubana; propiciando que la dirección favorezca la formación integral de las personas en correspondencia con los cambios y adelantos de la ciencia y la técnica que tienen lugar en el mundo. Por ello es de suma importancia tener en consideración que en educación se dirige por objetivos y estratégicamente, pues según Alonso (2002)¹⁹, dirigir estratégicamente y por objetivos en educación, debe ser entendida como *"...tecnología en función del perfeccionamiento de los procesos que estamos desarrollando y del logro de los objetivos que nos hemos propuesto..."*

No obstante, es necesario aclarar que el término estrategia surge en el campo militar y se ha utilizado indistintivamente en diferentes contextos de la vida humana, particularmente en la educativa. En la revisión de numerosos trabajos sobre estrategias se tuvo en cuenta el realizado por Guerra (2005)²⁰, donde revela que varios han sido los autores que a escala internacional y nacional se han dedicado al estudio de este tema, tal es el caso de Von Neumann y Morgenstern (1944), Chandler (1962), Ansoff

¹⁹ Ibidem 17

²⁰ GUERRA ZALDÍVAR, MARITZA DEL CARMEN (2005). Compilación de materiales sobre estrategias. Holguín. Material en soporte electrónico.

(1976), Weihrich (1987), Blázquez (1993), Wall (1996), Antunez (1996) y Escribano (1998).

Entre los autores cubanos estudiosos del tema se destacan, Sánchez Carmona (1994), Palacios (1997), Sierra (1997) Valcárcel (1998), Rodríguez y Alemañy (1998), Augier (2000), Valiente (2002), Añorga (1996, 2002), Alonso (2002) y González (2005).

Analizando las definiciones que aportan estos autores y sus rasgos esenciales este autor define **estrategia de dirección** como una **guía y un patrón que le permite al directivo actuar de forma consciente e intencional sobre el objeto que dirige, transformar los procesos inherentes a este y las situaciones que se presentan, regulando la actividad, y dando sentido y coordinación a las acciones que acomete para llegar a una meta o fin, teniendo en cuenta las características de las personas que colaboran con él y la situación concreta de cada centro.**

Ello acrecienta el carácter democrático de la dirección estratégica en el sector educacional, lo que posibilita atender a las siguientes especificidades enunciadas por Alonso (2002)²¹, que le impregnan a la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad el enfoque personalizado que requiere, y las mismas refieren que en educación:

- Los factores humanos, es la materia prima, los medios de producción y en ellos ocurren los diferentes procesos
- Es un proceso de formación de hombres y de formación de formadores de hombres
- El personal profesional de educación es sujeto y objeto de dirección
- El producto de un trabajo de mala calidad se convierte en una carga social
- No existe un mando sin dirección, pero en cambio, abunda en el sector la dirección sin mando.

Por lo tanto, la esencia de toda estrategia es propiciar el cambio, dar lugar a un proceso de toma de decisiones sobre los distintos procesos que transcurren en la

²¹ Ibidem 18

institución, para pasar de un estado actual a uno deseado; encaminándose a una dirección unificada de todos los fenómenos que ocurren en el sistema, mediante el desarrollo de la institución para alcanzar los objetivos previstos.

En la determinación de los resultados de la institución, tiene un papel notable la toma de decisiones y los estilos de dirección, los cuales están determinados por tres fuerzas: la personalidad del directivo, el sistema de exigencias que se plantea y las cualidades personales de los colaboradores.

La toma de decisiones por parte del directivo, a decir de Zayas (1993)²² “*constituyen el elemento fundamental y el producto del proceso de dirección*”, por lo que ajustarse a esta facilitará a los directivos la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad, pues ello posibilita al mismo tiempo ir determinando qué, quién, cuándo, dónde y cómo se debe hacer.

El estilo de dirección es determinante para el cumplimiento de los objetivos de la Secundaria Básica-microuniversidad. La relación jefe-colaboradores y la forma en que se ejerce la autoridad, distingue tres estilos principales: el democrático o participativo, el autoritario o autocrático y el permisivo o anárquico, cuya utilización requiere dinamismo en su combinación oportuna. Entre los estudiosos de los estilos de dirección y que se asumen para esta investigación destacan González (1995) y Carbonell (2001). Estos autores señalan como estilos predominantes en la Dirección Educativa el participativo o democrático y el autoritario.

El directivo de la Secundaria Básica-microuniversidad ha de utilizar un estilo democrático pues requiere de la participación de todos, sin perder su rol en la planificación global. El colectivo de dirección participa desde el inicio en la toma de decisiones, y los colaboradores tienen la posibilidad de solucionar las tareas que les corresponden.

²² ZAYAS, ENRIQUE (1990). El proceso de las decisiones y de solución de problemas. Universidad “Oscar Lucero Moya”. Holguín. Folleto

En la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad se deben desechar los preceptos formales y centrarse en los resultados del trabajo individual y colectivo. En estas condiciones la conjugación de los métodos de influencia educativa con la crítica y la participación de los trabajadores en las decisiones, son los que deciden los resultados.

El estilo que asume el directivo en la Secundaria Básica-microuniversidad debe propiciar que la información fluya de abajo hacia arriba permitiendo la adopción de decisiones colegiadas, es por ello que el mismo juega un papel determinante en la dirección. En correspondencia con esta posición el autor determina que el mismo está influenciado, entre otros, por los siguientes factores:

- Las características de este tipo de institución
- El nivel de dirección en que se desempeña el cargo dentro de la escuela
- La aplicación de los principios de la dirección educativa
- Las cualidades político-ideológicas y morales del directivo
- Las características técnico-laborales y de la personalidad de los colaboradores y el colectivo
- Las condiciones concretas de la comunidad y su ubicación físico-geográfica y sociocultural
- La naturaleza del proceso formativo de los escolares y de los futuros docentes
- La situación y condiciones existentes a nivel nacional e internacional
- La adopción de decisiones a partir de las situaciones cambiantes en la Secundaria Básica-microuniversidad.

Tener en cuenta estas características en la Secundaria Básica-microuniversidad, posibilita considerar la Dirección Educativa, como un proceso social y práctico, el cual se establece a través de la planificación, organización, regulación, control y

evaluación de modos de actuación, o sea, mediante las funciones generales de dirección.

Las funciones generales de dirección han sido abordadas por diferentes autores, entre los que destacan, Fayol (1916), Tonnerborn y Keith (1973), Omarov (1977), Goldstein (1977), Afanasiev (1989), Borrego (1989), Colectivo de autores cubanos (1990), Carnota (1990), Pérez y otros (1990), Newstrom y Keith (1993), Rost (1993), Alonso y Sánchez (1994), Días y Carbonell (1998), Bustillos (1994), Howe y Freeman (1997), Cohen (s/a) y Colectivo de autores soviéticos (s/a).

En el estudio realizado sobre las funciones generales de dirección se constata el reconocimiento explícito a cuatro funciones básicas, en las que se centra el enfoque funcional de la dirección: planificación, organización, regulación (mando, ejecución) y control, así como una tendencia a reconocer la evaluación implícita en el control.

A juicio de este investigador, considerar las funciones de dirección como contenido que permite concretar la actividad directiva, posibilita una dirección más eficiente de la Secundaria Básica-microuniversidad.

Se concuerda además, con la importancia de las funciones de dirección para gestionar los procesos y resultados de una institución educacional, al ser estas, precisamente, las que permiten conducirla hacia el fin deseado. Las mismas actúan en forma de sistema y están presentes en todas y cada una de las acciones que se derivan de la dirección y de esta en sí misma, constituyéndose en transversales, posición considerada por el autor para modelar la dirección de este nivel educativo en las condiciones actuales.

Se asume de Guerra (2005) la concepción de la dirección a partir de subsistemas. Además, se tienen en cuenta componentes como, el propósito social, la misión, la visión, las direcciones estratégicas, los objetivos estratégicos y tácticos, así como otros de carácter conceptual referidos a los procesos que se desarrollan en la institución, y

metodológicos definidos por las estructuras organizativas, las formas organizativas, los métodos y los medios, aspectos estos tres últimos ya desarrollados en este epígrafe.

Las estructuras organizativas, según Colectivo de autores (1990)²³, *“se entienden como un sistema organizado que constituye la base decisiva de la actividad de dirección para lograr la estabilidad, funcionalidad y estabilidad de la organización”*.

Además para la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad, se ha de tener en cuenta el propósito social, la misión y la visión de esta institución, por lo que se estudiaron las concepciones de un Colectivo de autores cubanos (1998), Gárciga (2001), Förch (2004), Morales (s/a) y Guerra (2005). En el análisis efectuado sobre las definiciones de estos autores se asume la definición de Guerra (2005), cuando establece que el propósito social *“constituye el encargo fundamental que tienen las instituciones educativas de un tipo específico, determinado en un sistema social y en un momento dado”*.

La Resolución Ministerial 579/2005²⁴ que norma el propósito social de la Secundaria Básica, comprende un conjunto de elementos dirigidos al propósito tradicional de estos centros, o sea, en los propios documentos estatales aparece escindido el propósito actual que es mucho más amplio. El quehacer de la Secundaria Básica en la actualidad, rebasa lo declarado en este documento y demanda su perfeccionamiento.

Dicho documento comprende en síntesis los siguientes elementos:

- Desarrollar el proceso docente educativo así como el plan de estudio correspondiente a la educación secundaria básica
- Aplicar los principios del trabajo docente-educativo y metodológico
- Aplicar el principio estudio-trabajo

²³ COLECTIVO DE AUTORES (1990). Organización Científica de la Dirección Estatal. Editorial Ciencias Sociales. La Habana.

²⁴ MINISTERIO DE ECONOMIA Y PLANIFICACIÓN FÍSICA (2005). Resolución Ministerial 579/05 que establece el propósito social de la educación en el territorio. La Habana. Material en soporte electrónico.

- Cumplir la política respecto a la utilización de la fuerza de trabajo docente, en correspondencia con la optimización del proceso docente-educativo
- Garantizar la continuidad de estudios de los estudiantes al concluir el noveno grado
- Desarrollar las acciones relacionadas con la orientación profesional, y la formación vocacional
- Fortalecer la formación integral de los estudiantes en coordinación con los organismos, organizaciones e instituciones de la comunidad y el territorio
- Aplicar el método de entrenamiento metodológico conjunto
- Cumplir los lineamientos que regulan las relaciones hogar-escuela-comunidad
- Coordinar con el Ministerio de Salud Pública y las organizaciones correspondientes, la atención a la salud de los educandos y trabajadores, y velar porque el centro promueva acciones educativas que lo garanticen.

La misión de estas instituciones, debe estar dirigida al cumplimiento de su propósito social, que según Förch (2004)²⁵, es *“la razón de ser de la institución, le sirve de guía. La misma determina los ejecutores y lo que se debe hacer en la institución para lograr el cumplimiento de la visión”*.

Además, Zayas (1990)²⁶ determina que la visión puede ser considerada como *“un sistema amplio, detallado y coherente de normas y valores que rigen la institución”*. Es decir que constituye la expresión general de lo que espera lograr la misma, su objetivo supremo. La misma debe integrar a todos los factores de la institución y proporcionarle una orientación estratégica general.

Las direcciones estratégicas en la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad juegan un rol fundamental, pues según Gárciga (2001), citado por Guerra (2005)²⁷ *“son*

²⁵ FÖRCH, MICHAEL (2004). La gestión del futuro. El modelo de la planeación estratégica participativa con enfoque de género. Editora Asociación Ecuómica de Proyectos Sociales. Managua.

²⁶ Ibidem 21

²⁷ Ibidem 19

aquellas donde el desempeño es vital para el desarrollo". Estas direcciones deben concretarse en objetivos estratégicos y tácticos.

Koontz y O' Donnell (s/a), Gárciga (2001) y Förch (2004) emiten sus criterios sobre los objetivos estratégicos y los tácticos. Se asume la definición de Förch (2004)²⁸, sobre objetivos estratégicos y tácticos, cuando define que los primeros *"enmarcan los ejes temáticos a desarrollar en el plan y qué se pretende lograr en ellos"* y los segundos, *"son los pasos directamente operativos para alcanzar los objetivos estratégicos"*.

Los objetivos que se propone la Secundaria Básica-microuniversidad pueden lograrse a través de la aplicación de los métodos de dirección como un sistema, a partir de su combinación oportuna y coherente.

Los métodos más empleados en la Dirección Educacional y que se manifiestan en la actividad de dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad, son los de corte psicológico y sociológico, destacando entre los autores estudiosos del tema a Carnota (1987)²⁹ y Omarov (1977)³⁰.

La aplicación de los métodos psicológicos destaca la importancia de las relaciones, enfatizando en aspectos tales como el carácter de las relaciones sustentadas en su manifestación humana, en particular como un modo de comunicación mutua creando los mecanismos por medio de los cuales el individuo hace propio los valores sociales y cómo estos se reflejan en su desarrollo.

Los métodos sociológicos se caracterizan por destacar dentro de la dirección, el papel primordial de las relaciones sociales sobre la actividad de los sujetos de dirección. Estos resultados se manifiestan en el cumplimiento de los objetivos del subsistema, regulando la conducta, las acciones, el sistema de valores, las actitudes, normas y patrones de los grupos que conforman los sujetos de dirección y los elementos que lo

²⁸ Ibidem 24

²⁹ CARNOTA LAUZÁN, ORLANDO (1987). Teoría y práctica de la dirección socialista. Universidad de la Habana.

³⁰ OMAROV, A.M (1979). Elementos Básicos de la Dirección Científica de la Sociedad (2 T). Editorial Orbe. La Habana.

determinan. De manera que regulan la evolución, contradicciones y pronóstico de las tendencias que pueden tener lugar en el proceso social, así como a favor de los objetivos planteados.

La esencia de estos métodos en la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad debe establecerse en el conocimiento de los intereses, motivos, actitudes y valores de los sujetos de dirección, así como en la humanización de las condiciones de trabajo y la adaptación de los procedimientos organizativos a las condiciones del proceso que se dirige, cumplimentándose estos en los medios.

Para alcanzar la excelencia en este nivel de educación, se precisa que la dirección se entienda como un proceso social, y sistémico, en interacción y unión indisoluble, con complejas relaciones estructurales y funcionales que surgen y se modifican según leyes objetivas.

De esta manera, la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad, requiere de directivos capaces, con dominio de las ciencias generales y específicas de la Dirección, la Pedagogía, la Psicología, la Sociología y la Investigación Científica. Conocimientos que proporcionan una cultura integral que permite aplicar creadoramente los principios, métodos, técnicas y procedimientos de la dirección para la conducción del trabajo metodológico, científico e investigativo y la labor política ideológica y a de tener en cuenta además las condiciones específicas de la institución para alcanzar los objetivos propuestos.

Una vez determinados los sustentos esenciales para la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad se procedió al análisis del Modelo de Escuela Secundaria Básica.

Como aspectos positivos del Modelo de Escuela Secundaria Básica, puede plantearse que las actividades novedosas que se desarrollan en estos centros, la ejemplaridad del Profesor General Integral, la intencionalidad de las clases con un marcado enfoque ideo-político y la creación de un clima favorable, son exigencias de este Modelo. La

dirección del proceso pedagógico de 15 adolescentes, privilegia el diagnóstico integral para caracterizar las necesidades educativas de los alumnos y sus familiares y ofrecer respuestas educativas personalizadas.

Según el Colectivo de Autores (2003)³¹, este modelo tiene como fin, *“...la formación básica e integral del adolescente cubano, sobre la base de una cultura general que le permita estar plenamente identificado con su nacionalidad y patriotismo...”*.

Como se puede apreciar el objetivo tiene como intención la formación del adolescente, sin proponerse a la vez la formación del profesional que constituye un elemento de primera importancia en la microuniversidad.

De igual modo, en el Modelo de Escuela Secundaria Básica se declaran un conjunto de aspectos relacionados con el trabajo en este nivel educativo, que atendiendo a su contenido y características, constituyen procesos, estos son:

- El trabajo político ideológico y de formación de valores
- El proceso docente educativo del estudiante de Secundaria Básica
- La organización escolar
- La superación permanente y continua de docentes y directivos
- El trabajo científico-investigativo
- El trabajo metodológico
- El trabajo con las organizaciones políticas, estudiantiles y sindicales de la institución educativa
- El trabajo con la familia y la comunidad
- La formación de una cultura general integral y ambientalista en directivos, docentes y estudiantes.

Los anteriores procesos se fundamentan en correspondencia con el objetivo que declara el Modelo, sin tomar en consideración los procesos sustantivos de la Educación

³¹ Ibidem 9

Superior que actualmente se desarrollan en la Secundaria Básica-microuniversidad, cuestión que se muestra como una limitante del actual Modelo de Escuela Secundaria Básica.

Otro componente del modelo que evidencia insatisfacciones con la dirección de la Secundaria Básica, es el sistema de relaciones con la familia y la comunidad, que se concibe exclusivamente para los adolescentes, sin tomar en consideración que la educación cubana le concede a la familia, en primer lugar, y a la sociedad de conjunto, un papel determinante en los procesos formativos que transcurren en los diferentes niveles de educación, incluyendo la Educación Superior.

En la Secundaria Básica actual este sistema de relaciones adquiere una peculiaridad que no puede obviarse, pues este Profesor General Integral en formación, también es un adolescente que necesita seguimiento en su formación.

Es favorable para los escolares que su maestro sea un adolescente, por el papel que tiene el grupo en este período del desarrollo humano; sin embargo, ello implica riesgos porque la personalidad de este docente en formación, aún está en formación, a lo que se añade que se encuentran en un proceso de desarrollo en el dominio del contenido y en la formación de las habilidades pedagógicas profesionales.

Continuando el análisis del Modelo de Escuela Secundaria Básica puede plantearse que las orientaciones sobre la organización escolar se reducen fundamentalmente a lo normado para la escuela tradicional y aunque se evidencian rasgos de flexibilidad en su concepción, no llega a revelarse como un proceso que integre la vida de la escuela atendiendo a sus características actuales.

Este Modelo trata la escuela como microuniversidad en un epígrafe a parte, evidenciando además la desintegración. En este puede apreciarse que reconoce:

- La importancia de los procesos de la universidad (político, académico, investigativo y laboral)
- La labor del tutor

- La relación entre la microuniversidad, la sede universitaria y los Institutos Superiores Pedagógicos
- El sistema de trabajo científico metodológico
- El sistema de evaluación
- Las figuras e integrantes de la comunidad escolar y sus relaciones.

La dificultad en el Modelo está dada en que no explica suficientemente como desarrollar los nuevos procesos que asume la Secundaria Básica-microuniversidad integrándolos a los procesos tradicionales que en esta se desarrollan, lo cual trae consigo:

- La fragmentación en los procesos
- La creación de barreras físicas y organizativas
- La concentración de cada área en sus objetivos sin prestar una debida atención a los demás
- La existencia de un alto nivel de redundancia
- La ausencia de enlaces, de equilibrio y de sinergia.

Para profundizar en la Secundaria Básica-microuniversidad se realizó un estudio sobre los documentos normativos, entre los que se encuentran: la Circular 04/06 sobre los requisitos para declarar los centros como microuniversidad y "La escuela como microuniversidad en la formación de estudiantes de carreras pedagógicas", del MINED (2003)³². Estos documentos evidencian que la dirección de los procesos que se realizan con el adolescente y con el docente en formación, se orientan de forma independiente, sin establecer los nexos que deben unirlos, al considerar que el encargo actual de este tipo de escuela radica tanto en la formación integral del adolescente como en la formación del docente en sus etapas inicial y continua.

Como es conocido este doble propósito de la Secundaria Básica surgió con la

³² MINED (2003). La escuela como microuniversidad en la formación integral de los estudiantes de carreras pedagógicas. La Habana.

Universalización de la Educación Superior, lo que generó cambios que conmocionaron el esquema tradicional de la escuela. Este proceso inició en las instituciones del Ministerio de Educación, en el curso escolar 2002-2003, como se planteó en el epígrafe 1.1, imprimiéndole un sello particular a las escuelas Secundarias Básicas al transformarse en microuniversidades. En esta etapa se desarrollaron un conjunto de acciones que permitieron ir adecuando estos centros a sus nuevas funciones, las que se relacionan a continuación:

- La reunión preparatoria donde se fundamentó la nueva política educativa, se comprometió a los directivos a su consecución y se dieron las orientaciones para su implementación
- La categorización de los docentes, como profesores adjuntos al Instituto Superior Pedagógico de cada provincia, tanto de los profesores tutores para el trabajo en las escuelas, como de los docentes para las Sedes Pedagógicas; en la actualidad con la condición de profesor a tiempo parcial
- La organización de las estructuras de dirección de las sedes pedagógicas de cada territorio y la reorganización en las microuniversidades
- La ampliación de la preparación de los docentes y directivos a través de la superación académica, fundamentalmente la Maestría en Ciencias de la Educación y la formación de doctores.

A pesar de los avances que se obtuvieron con las acciones acometidas, aun permanecen aspectos que provocan insatisfacciones en la dirección de este tipo de escuela que deben ser resueltas.

La novedad de la actual concepción de la Secundaria Básica, conlleva a que las investigaciones realizadas no satisfagan las demandas actuales. Entre los estudios efectuados destacan, entre otros, los efectuados por Fernández y otros (2005), García y otros (2005), Meléndez (2005), Forneiro (2005), Macías (2005) y Cerezal (2007), aunque lo abordan desde la perspectiva de la universalización en general y la

formación del docente en la Secundaria Básica, pero no proponen en ningún momento vías para su integración.

Al considerar la Secundaria Básica-microuniversidad, debe tenerse en cuenta que esta se redimensiona al incorporar de la Educación Superior, sus componentes: **político, académico, investigativo, y laboral**, así como sus funciones sustantivas: la **docente** (de pregrado y postgrado), la **científico-investigativa**, y la **extensión universitaria**. La esencia de estos componentes y funciones se asume de autores cubanos como, Vecino (2003), Carvajal (2008), González y otros (2008) y del área latinoamericana, el brasileño Rodríguez (2006), la peruana López Cuadra (2008), los mexicanos Mercado y Martínez (2008) y los argentinos Speltini y otros (2008), entre otros.

Estos autores coinciden al revelar los **componentes y funciones sustantivas** de la Educación Superior, con la diferencia que en el área latinoamericana conciben lo laboral dentro de lo extensionista. A partir de los trabajos de Meléndez (2005), Forneiro y otros (2007), González Gil y otros (2008), Carvajal (2008), se resumen dichos componentes.

Lo **académico** está relacionado con la formación inicial y permanente de los profesionales, manifestándose en el sistema de conocimientos, habilidades y valores que adquieren para la actuación profesional. Su concreción se produce fundamentalmente a través de las clases, pero se manifiesta también en la práctica laboral y la actividad investigativa.

Lo **investigativo** se manifiesta a través del conjunto de habilidades que se forman para resolver los problemas de la realidad pedagógica que enfrentan en el desempeño profesional. Su concreción se produce fundamentalmente a través de la organización de trabajos científicos y de trabajos de cursos, hasta concluir con la defensa de trabajos de diplomas como forma de culminación de estudios, y con defensas de tesis de maestrías e investigación por proyectos.

Lo **laboral** se considera como la columna vertebral de la formación pedagógica, tiene como objetivo fundamental el desarrollo de las habilidades profesionales mediante el sistema de actividades que tienen lugar tanto en la escuela y la comunidad como a través de las propias actividades docentes.

Estos autores no reconocen el componente **político** el que es entendido por el autor como el desarrollo de un sistema de principios, ideas y valores que van caracterizando la actuación profesional a partir de la posición asumida en correspondencia con las exigencias de la sociedad.

La función **docente** está orientada a la formación inicial y permanente del personal docente, a través del pregrado y el postgrado. La función **científico-investigativa** se refiere a la adquisición de conocimientos y habilidades propias del trabajo de investigación y la función **extensionista** se relaciona con el desarrollo integral de los adolescentes, los Profesores Generales Integrales y los docentes en formación a través de las múltiples actividades que se desarrollan y la relación que se establece entre la institución y la comunidad, a partir de las diversas actividades artísticas, deportivas y formativas que elevan la cultura y el vínculo escuela-familia-comunidad.

Los componentes y las funciones se interrelacionan dialécticamente, dando como resultado la formación del profesional. Estos conceptos son imprescindibles para la conversión de la escuela Secundaria Básica en microuniversidad.

De igual forma, la condición que alcanza la Secundaria Básica actual, conlleva a la formulación de nuevos conceptos en la escuela, que por el impacto que tienen en la dirección se abordan brevemente. Estos son: microuniversidad, sede pedagógica, profesor a tiempo parcial, profesor tutor y docente en formación.

Al explicar como concibe la Microuniversidad, Castro Ruz (2001)³³, precisa que “*es cada una de las escuelas donde son ubicados para trabajar los jóvenes maestros y*

³³ Ibidem 31

profesores, donde asimilen los conocimientos prácticos y teóricos de modo sistemático, bajo la guía de un tutor. “

Para Gómez (2003)³⁴, *“es el espacio (escuela) donde los docentes en formación adquieran los conocimientos necesarios para su formación integral, atendidos por los docentes de mayor experiencia.”*

Ambos autores coinciden en que la escuela es el centro de la actividad formativa del profesional, a partir de la adquisición de conocimientos que eleven su cultura general integral, guiados por un licenciado de experiencia. Los autores citados no explicitan aspectos vitales, como la influencia de la sociedad (familia, organismos, diversas instituciones) limitando su concepto a la adquisición de conocimientos.

Por lo tanto, a partir de estos criterios se puede considerar la **Secundaria Básica-microuniversidad**, como **la institución educativa que asumiendo las funciones tradicionales de una escuela de nivel medio e incorporando las funciones de un centro universitario favorece el cumplimiento de su actual propósito social.**

La consideración actual de estos centros como microuniversidad, como se destacó anteriormente complejiza este nivel educativo, pues en la actualidad asume, además, su función como palacio de pioneros, que según Castro Ruz (1979)³⁵ reside en ser *“un centro de formación, un centro de educación, y quizás el tipo más importante de centro de formación técnica, de formación cultural, de formación patriótica, de formación deportiva, pero es esencialmente un centro de formación “.*

Otro aspecto que varía en el trabajo de Secundaria Básica actual es la incorporación de la Federación Estudiantil Universitaria (FEU) que se relaciona con el trabajo de la Organización de Pioneros José Martí, y las organizaciones políticas y de masas que tienen una participación más activa en la toma de decisiones de la institución, para lo cual se estructuran variadas formas organizativas que facilitan y perfeccionan el

³⁴ Ibidem 31

³⁵ CASTRO RUZ, FIDEL (1979). Citado en “La escuela como palacio de pioneros”. La Habana, 2006. Documento en soporte electrónico.

trabajo. Estas organizaciones han adquirido históricamente un papel cada vez más protagónico en su funcionamiento, el cual se ha enriquecido como resultado de los cambios que se generan en la política educativa cubana.

En la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad, se establece un sistema de relaciones de coordinación entre el Instituto Superior Pedagógico, la sede pedagógica y la microuniversidad que marcan un hito en la educación cubana y amplían el escenario del proceso de dirección de estos centros de enseñanza general, además de hacer muy complejas las relaciones de subordinación y coordinación entre estas estructuras.

El Instituto Superior Pedagógico a través de la facultad de Formación de Profesores Generales Integrales de Secundaria Básica, en coordinación con la estructuras de la Educación en el territorio, es el encargado de captar y preparar a los docentes en formación. Después de recibir una preparación intensiva durante un año, son ubicados en las Secundarias Básicas para cumplir las funciones correspondientes a los Profesores Generales Integrales y completar su formación desde la escuela pero en coordinación con dicha facultad.

Las sedes pedagógicas, ubicadas en cada municipio del país acercan la universidad a los lugares de residencia y trabajo, lo que propicia mayor dominio del docente en formación de la comunidad en la cual desarrollará su labor. Estas sedes radican en centros docentes que por su ubicación, características de las instalaciones y otros factores, facilitan el acceso de los matriculados. En ellas se realizan los encuentros presenciales, la observación de videoconferencias, las sesiones de trabajo individual con las computadoras y la consulta bibliográfica, bajo la dirección del profesor a tiempo parcial que en ocasiones son tutores de los docentes en formación.

El encargo fundamental de la sede pedagógica, MINED (2003)³⁶ es *“coordinar el proceso formativo entre el Instituto Superior Pedagógico y la microuniversidad”*. Como parte de ello organiza los encuentros presenciales, controla la documentación de los

³⁶ Ibidem 31

mismos y dirige las actividades de extensión universitaria y los demás procesos inherentes a este subsistema.

La sede pedagógica establece un sistema de coordinaciones con la microuniversidad para la atención a los docentes en formación que está basada en la preparación de los tutores y profesores a tiempo parcial con una frecuencia mensual. El docente en formación es atendido en la escuela por un tutor que en la mayoría de los casos es profesor de la sede pedagógica. Este tutor presenta limitaciones teóricas y prácticas para enfrentar la tutoría de los futuros docentes, pero la fundamental está dada en que debe formar a un profesional que él mismo no lo es debido a su perfil especializado.

Resulta evidente que el surgimiento de la microuniversidad exige cambios en la dirección de la Secundaria Básica, pues ahora se dirige, tanto al adolescente como al docente en formación y también al Profesor General Integral. En este caso se produce una relación dialéctica que redundará en la calidad de la educación, pues en la medida que el profesor tutor se forma surge una relación de compromiso que inevitablemente impulsa el desarrollo.

Una dirección eficiente en la Secundaria Básica-microuniversidad requiere definir con qué, con quién y cómo se ejecuta lo planificado, así como las relaciones que se establecen entre los ejecutores de la actividad, lo que refleja la subjetividad de los hombres, donde lo planificado se hace efectivo, a través de la red de relaciones del sistema de dirección, su coordinación y subordinación.

La incorporación de la cualidad de microuniversidad a la escuela Secundaria Básica, complejiza la cotidianidad de la institución y por tanto, su dirección, por lo que valorar su reconfiguración en un proceso único, requiere perfeccionar las inconsistencias del Modelo actual.

El perfeccionamiento de la dirección puede lograrse empleando sistemáticamente el diagnóstico integral como un mecanismo para la mejora continua, a partir de conocer el estado real de la dirección y compararlo con el estado deseado, por lo que es

necesario adoptar una posición respecto al mismo.

Se consultaron diversas fuentes y autores, entre los que destacan, Diccionario Aristos (s/a), Laurousse Ilustrado (2003), Brueckner y Bond (1975), Gárciga y Rodríguez (1998), Colectivo de autores cubanos (2002), González (2002), Pino y Recarey (2005) y Cerezal y Jiménez (2007). En el análisis de las diferentes definiciones se asume la propuesta por González (2002)³⁷, al considerarlo como un *“proceso que permite conocer la realidad educativa con el objetivo primordial de pronosticar y potenciar el cambio...”*

Asumir esta posición posibilita el cumplimiento del fin y los objetivos de la Secundaria Básica actual, los cuales se materializan a partir de los procesos de cambio que en ella suceden; cuyo centro es el hombre, como recurso o como resultado. Es por ello, que la planificación del trabajo metodológico no debe concebirse solo a partir del diagnóstico de los estudiantes, sino también de los docentes en formación, lo cual debe instrumentarse a través de los consejos de grados con énfasis en la formación integral, erigiéndose en una vía importante para profundizar en las especificidades de la Secundaria Básica-microuniversidad.

Al diagnosticar el proceso para la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad, se han de tener en cuenta las aspiraciones y necesidades individuales y colectivas de la diversidad de personas vinculadas a él, ya sean internas o externas pues solo así se garantiza el desarrollo continuo de la institución.

Para concretar la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad a partir del diagnóstico, esta debe verse con enfoque de sistema, por lo que se hace necesario considerar los referentes teóricos de este aspecto como sustento de la presente investigación.

Considerar la Dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad, como un sistema permite atribuirle la cualidad de totalidad. Respecto a esto se consultaron los trabajos

³⁷ GONZÁLEZ SOCA, ANA MARÍA (2002). El diagnóstico Integral. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.

de Álvarez de Zayas (1999), Valiente (2002), Alonso (2002), Núñez (2005) y Fuentes y Matos (2005).

En el análisis efectuado sobre las diversas definiciones de sistema se asume la propuesta por Álvarez de Zayas (1999)³⁸, cuando define un *sistema* “*como un conjunto de elementos que están interrelacionados entre sí y que ofrece una propiedad cualitativamente superior a la de cada uno de sus componentes o a la de su simple suma*”. Ello posibilita la plena correspondencia con lo expresado por Fuentes y Matos (2005)³⁹, los cuales manifiestan que el sistema debe tener en cuenta tres premisas básicas y que el autor comparte para la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad, estas son:

- Los sistemas existen dentro de los sistemas
- Los sistemas son abiertos
- Las funciones de un sistema se relacionan con su estructura.

El enfoque de sistema según Álvarez de Zayas (1995)⁴⁰, “*constituye una orientación metodológica en la ciencia cuya función principal consiste en elaborar los métodos de investigación y la construcción de objetos de organización compleja: sistemas de distintos tipos y clases*”.

Al considerarlo como método en la investigación para la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad, facilita la estabilidad, cohesión y desarrollo de la institución, estableciendo relaciones internas entre sus componentes con un alto grado de complejidad y dinamismo. Ello posibilita que el objeto pueda ser concebido como un todo integrado, facilitando su descripción e interpretación, a través de la existencia de relaciones de jerarquía e interdependencia entre sus elementos. Es decir que se

³⁸ Ibidem 11.

³⁹ FUENTES, HOMERO Y ENEYDA MATOS (2005). Lo holístico y lo configuracional, dos teorías de un paradigma. Santiago de Cuba. En soporte electrónico.

⁴⁰ ALVAREZ DE ZAYAS, CARLOS (1996). Metodología de la investigación educativa. Santiago de Cuba.

garantiza la coherencia entre los restantes procesos que en ella se desarrollan, los cuales por su naturaleza constituyen procesos de dirección.

Para concluir el análisis realizado en el epígrafe, puede plantearse que la Secundaria Básica se encuentra inmersa en un proceso de transformaciones, entre las que resulta significativa la universalización de la Educación Superior, que implanta nuevas demandas a la dirección de estos centros.

Los fundamentos teóricos abordados de forma general y en particular de la Secundaria Básica-microuniversidad, constituyen referentes epistemológicos importantes en la resolución del problema científico tratado en la investigación. Entre estos se destacan:

- La asunción de la Filosofía Marxista-Leninista, La Escuela Histórico Cultural, los fundamentos sociológicos de la relación individuo-grupo-sociedad, la Pedagogía de la Diversidad, los principios de la Pedagogía Cubana y los fundamentos de la Dirección Educativa
- La consideración de la organización escolar como eje dinamizador y proceso integrador de los restantes procesos de la Secundaria Básica-microuniversidad
- El reconocimiento de las leyes y principios de la Dirección Educativa, así como de su concepción enfocada desde la perspectiva de la dirección de recursos humanos y la dirección de procesos
- El reconocimiento del lugar que ocupan los recursos humanos en la Dirección Educativa y el empleo de las funciones generales de dirección como contenido de esta y elemento que permite concretar la actividad directiva.
- El reconocimiento de los procesos que constituyen contenido en la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad, así como de la importancia de las estructuras, formas, métodos y medios para la dirección de la escuela

- La consideración de un enfoque estratégico en la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad que parte de su propósito social y los conceptos relacionados con este
- La consideración del diagnóstico integral como mecanismo para la mejora continua
- La consideración de los recursos organizativos agrupamientos flexibles, utilización de los espacios y utilización de los recursos humanos y materiales para la integración de los procesos de la Secundaria Básica-microuniversidad
- La asunción de la Teoría General de Sistema y el Enfoque de Sistema asociado a ella como herramienta metodológica para modelar la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad.

1.3- Caracterización del estado actual de la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad

En el epígrafe se presenta el diagnóstico realizado para caracterizar el estado actual de la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad y se significan los indicadores del diagnóstico, los métodos empleados, así como los resultados obtenidos.

El diagnóstico que se presenta sobre la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad, tiene su punto de partida en el análisis teórico realizado en el capítulo uno. En el estudio se determinó que las investigaciones científicas desarrolladas no están dirigidas a la dirección de la Secundaria Básica- microuniversidad de forma específica, ello evidenció la necesidad de profundizar en la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad en el plano práctico.

El objetivo general fue determinar el estado actual de la dirección de la Secundaria Básica- microuniversidad, el cual se concreta en los objetivos específicos siguientes:

1. Constatar la preparación de los directivos y el equipo metodológico para asumir los cambios que se han generado en la Secundaria Básica-microuniversidad.

2. Valorar la estrategia escolar adoptada para la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad.
3. Valorar la organización escolar del centro, con énfasis en la integración de los procesos que se desarrollan en la Secundaria Básica-microuniversidad.
4. Constatar la efectividad del trabajo en sistema de los órganos de dirección y técnicos.
5. Constatar el estado de las relaciones de la escuela con los padres, la familia y la comunidad de los escolares adolescentes y de los docentes en formación.

El diagnóstico se desarrolló a partir de los siguientes indicadores:

1. La preparación de los directivos, equipo metodológico y Profesores Generales Integrales para integrar los procesos fundamentales de la institución como microuniversidad.
2. La factibilidad de la estrategia de dirección utilizada en la Secundaria Básica-microuniversidad y su consolidación en los aspectos sociopsicológicos del proceso de dirección.
3. La organización escolar en el sistema de trabajo de la Secundaria Básica-microuniversidad.
4. La efectividad del trabajo en sistema de los órganos de dirección y técnicos.
5. La relación de la escuela con los padres, la familia y la comunidad de los adolescentes y los docentes en formación.

Los métodos utilizados en el estudio diagnóstico fueron triangulados para obtener la información y son los siguientes: encuestas, entrevistas, observación y análisis de documentos (Ver los instrumentos que se presentan en los anexos del 1 al 11).

El diagnóstico se desarrolló en el curso escolar 2004-2005. La **población** de las Secundarias Básicas del municipio Las Tunas es de 14 escuelas (100 %). De ellas son urbanas 10 (71.4 %), suburbanas 2 y rurales 2 (28 %). La **muestra** fue seleccionada a través de un muestreo estratificado, tomando el 50% de cada tipo de escuela (7en

total) de las cuales se tomaron 5 urbanas (71.4%), 1 suburbana y 1 rural, el 14,2% respectivamente.

Como fuentes personales para obtener información se emplearon 42 directivos (6 por cada escuela) y 12 metodólogos de los niveles municipal y provincial, representando el 100% de la población en cada caso. De un total de 105 Profesores Generales Integrales se tomó una muestra de 30 que representa el 28,5%. También aportaron información 27 padres de adolescentes y 23 de docentes en formación, escogidos aleatoriamente entre los padres de las siete escuelas que conforman la muestra.

Se procesó la información que aportaron los diferentes instrumentos, y se tuvo en cuenta la experiencia personal del autor como director de Secundaria Básica e iniciador de estas transformaciones, determinándose por indicadores, los resultados siguientes:

Indicador 1: La preparación de los directivos, equipo metodológico y Profesores Generales Integrales para integrar los procesos fundamentales de la institución como Microuniversidad.

De una muestra de 84 directivos, integrantes del equipo metodológico y Profesores Generales Integrales, la totalidad muestran compromiso con la concepción de la Secundaria Básica-microuniversidad, aunque 36 de ellos (42,8 %) manifiestan no estar preparados en cuanto a como integrar los procesos fundamentales de la institución, así conocer a plenitud los procesos sustantivos de la Educación Superior.

Indicador 2: La factibilidad de la estrategia de dirección utilizada en la Secundaria Básica.

Los directivos manifiestan, 14(33.3 %), poseer conocimientos para la implementación estratégica de los nuevos cambios, aunque 28 (66.6 %), manifiestan, no poseer conocimiento al respecto. En las estrategias de trabajo se evidencia poca atención a los procesos inherentes a la formación del profesional.

Indicador 3: La organización escolar en la Secundaria Básica-microuniversidad.

La totalidad de los directivos 42 (100 %) coinciden en que la organización escolar es la vía fundamental para lograr la organización de la Secundaria Básica, pero no reconocen este como proceso facilitador de la integración de los procesos de la Secundaria Básica-microuniversidad, ni sugieren como lograrlo.

Indicador 4: El trabajo como sistema de los órganos de dirección y técnicos.

Los resultados mostraron que en la concepción de los órganos de dirección y técnicos los mismos funcionan de manera coherente, pero en lo relacionado con la integración de los procesos estos se ven por separado, dado a que los directivos 42 (100 %) siguen contemplando los procesos fundamentales de la Secundaria Básica por un lado y los correspondientes a la Educación Superior por otro.

Indicador 5: La relación de la escuela con la comunidad, los padres y la familia de los adolescentes y los docentes en formación.

La totalidad de los padres encuestados de los adolescentes, manifestaron que las relaciones de la escuela con ellos es muy adecuada, sin embargo, los 23 padres de los docentes en formación expresaron su inconformidad, pues no se tienen en cuenta para valorar los resultados que van alcanzando sus hijos como Profesores Generales Integrales en formación.

Como resultado de la valoración de los indicadores del diagnóstico se realizó un resumen, a partir del cual puede concluirse que la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad en la actualidad presenta fortalezas y debilidades.

Entre las fortalezas destacan las siguientes:

- La identificación de los directivos y docentes con la necesidad y viabilidad de la consolidación de la Secundaria Básica-microuniversidad
- La preparación de los miembros de los consejos de dirección de las Secundarias Básicas, al poseer títulos de nivel superior para este nivel de educación

- La incorporación de los directivos y los tutores a la Maestría en Ciencias de la Educación que los prepara para dirigir el trabajo ideológico-político, científico, psicológico y pedagógico en la institución
- El apoyo del Instituto Superior Pedagógico, la Dirección Provincial de Educación, la Dirección Municipal de Educación y la sede pedagógica para favorecer la consolidación de la Secundaria Básica-microuniversidad.

Se constataron como debilidades que influyen de manera negativa en la consolidación de la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad las siguientes:

- La escasa preparación de los directivos para llevar a la práctica la integración de los procesos que tienen lugar en la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad, considerando los sustantivos que se realizan en la Educación Superior
- El escaso dominio por parte de los directivos de los aspectos sociopsicológicos de la dirección para su contextualización a las condiciones de la Secundaria Básica-microuniversidad
- La insuficiente preparación del equipo municipal para asesorar la integración de los procesos que tienen lugar en la Secundaria Básica-microuniversidad
- La insuficiente concepción de la organización escolar como proceso integrador de los procesos fundamentales que tienen lugar en la Secundaria Básica-microuniversidad
- La escasa preparación de los directivos para dirigir la preparación de los tutores y de la prereserva especial pedagógica
- La escasa relación escuela-familia-comunidad de los docentes en formación para la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad.

La realización del diagnóstico para conocer el estado actual de la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad, permitió conocer las fortalezas y debilidades que esta presenta, corroborándose la necesidad de investigar sobre el tema.

CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

El estudio realizado sobre el objeto y el campo de la investigación que se presenta en los epígrafes de este capítulo permitió conocer que:

La dirección de la Secundaria Básica en Cuba se ha transformado en correspondencia con los cambios que han ocurrido en este subsistema, dados en la política educacional, las estructuras de dirección, la preparación de directivos y docentes, la formación del profesional y en la organización escolar. Ellos resultan trascendentes con la implantación de la Universalización de la Educación Superior, que impone nuevas demandas a la dirección de estos centros, adquiriendo su propósito social nuevas dimensiones que obliga a profundizar en sus especificidades y perfeccionar su dirección de modo que integre los procesos que se desarrollan en la Secundaria Básica-microuniversidad.

La presente investigación tiene su base metodológica general en la filosofía Marxista-Leninista, y asume como fundamentos psicológicos la Escuela Histórico Cultural, en lo sociológico la relación individuo-grupo-sociedad, en lo pedagógico los principios de Addine y otros, así como la Pedagogía de la Diversidad y de la Didáctica la relación objetivo-contenido-método y otros componentes no personológicos como son las formas y los medios.

La profundización en la teoría de la Dirección Educacional permite asumir como válido para la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad los presupuestos siguientes:

- La consideración de la organización escolar como eje dinamizador y proceso integrador de los restantes procesos de la Secundaria Básica-microuniversidad
- El reconocimiento de las leyes y principios de la Dirección Educacional, así como

de su concepción enfocada desde la perspectiva de la dirección de recursos humanos y la dirección de procesos

- El reconocimiento del lugar que ocupan los recursos humanos en la Dirección Educativa y el empleo de las funciones generales de dirección como contenido de esta y elemento que permite concretar la actividad directiva
- El reconocimiento de los procesos que constituyen contenido en la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad, así como de la importancia de las estructuras, formas, métodos y medios para la dirección de la escuela
- La consideración de un enfoque proyectivo en la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad que parte de su propósito social y los conceptos relacionados con este
- La consideración de los recursos organizativos agrupamientos flexibles, utilización de los espacios y utilización de los recursos humanos y materiales para la integración de los procesos de la Secundaria Básica-microuniversidad
- La asunción de la Teoría General de Sistema y el Enfoque de Sistema asociado a ella como herramienta metodológica para modelar la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad.

El diagnóstico realizado reveló un grupo de insuficiencias relacionadas con la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad que avalan la necesidad de investigar sobre el tema y proponer alternativas de solución.

CAPITULO 2. MODELO TEÓRICO Y ESTRATEGIA PARA LA DIRECCIÓN DE LA SECUNDARIA BÁSICA-MICROUNIVERSIDAD

En el capítulo se exponen las premisas que constituyen fundamentos para elaborar el modelo teórico para la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad. Posteriormente se explica el modelo, y se presenta la estrategia para su aplicación en la práctica.

2.1- Modelo teórico para la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad

La dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad constituye, por su especificidad y su carácter sistémico, una importante vía para lograr la integración de los restantes procesos que se desarrollan en estos centros. Su modelación permite solucionar el problema científico y dar respuesta a la **contradicción interna** que se da entre la segmentación de los procesos que tienen lugar en la Secundaria Básica-microuniversidad y la necesidad de su integración.

En este epígrafe se expone la modelación teórica de la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad con el fin de hacer más comprensible y viable la solución de la contradicción fundamental que enfrenta la investigación, representando las relaciones del objeto estudiado.

El modelo se desarrolla a partir de la relación de los objetivos, el contenido y los métodos de dirección, a partir de lo cual se incorporan los elementos que los constituyen. En la elaboración del modelo se revelan tres aspectos de gran consideración:

- Los fundamentos que como referentes teóricos abordan la problemática
- El estado del objeto y el campo de investigación
- La experiencia y el conocimiento del autor como director de este nivel educativo.

En las valoraciones de diferentes definiciones de modelo teórico se asume la definición emitida por Valiente (2002⁴¹, a partir de los criterios de Arredondo y otros (1994)⁴² cuando precisa que constituye “*una construcción teórica caracterizada por un nivel de abstracción*”.

El modelo que se presenta tiene carácter dialéctico y sus elementos están estructurados en un sistema, lo cual favorece la constante relación de retroalimentación entre los componentes del mismo y su consecuente enriquecimiento y perfeccionamiento, pues según Fuentes y Matos (s/a)⁴³ “*un modelo constituye un sistema de elementos interrelacionados*”.

Considerar al modelo como un sistema de elementos interrelacionados da la posibilidad de atribuirle a la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad la cualidad de totalidad, lo cual permite considerarla como un sistema.

El modelo que se presenta destaca los aspectos más significativos de la dirección de la Secundaria Básica - microuniversidad, los cuales se tienen en cuenta para la integración de los procesos que se desarrollan en estos centros. Este modelo (**Ver figura 1**) tiene como características distintivas las siguientes:

- Adquiere la estructura y la dinámica de un sistema
- Considera las funciones de dirección transversales a los subsistemas del modelo
- Se basa en la relación objetivo-contenido-método
- Relaciona e integra los diferentes procesos que se desarrollan en la Secundaria Básica-microuniversidad, lo que le da su especificidad

⁴² VALIENTE SANDÓ, PEDRO (2002). Concepción sistémica de la superación de los directivos de Secundaria Básica. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Holguín.

⁴³ Ibidem 38

- Permite adecuarse a los cambios proyectados en el Modelo de Escuela Secundaria Básica, pues las relaciones que se establecen entre sus componentes facilitan su dinámica
- Enriquece el Modelo de Escuela Secundaria Básica ya que incorpora a sus procesos, la formación del profesional en unidad con la formación del adolescente
- Considera la organización escolar como eje dinamizador e integrador del proceso de dirección.

Para la modelación de la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad se partió de las **premisas**, consideradas como presupuestos teóricos fundamentales que sustentan al modelo, los cuales se sistematizan a partir de la literatura científica y fueron desarrollados en el capítulo precedente. Las premisas fundamentales son:

- **La asunción del redimensionamiento del propósito social de la Secundaria Básica en el contexto de la Tercera Revolución Educativa, que modifica las características de la actividad de dirección en estos centros**

Parte de las características esenciales del nivel enunciadas con anterioridad, lo relacionado con la formación de docentes en la escuela atendiendo a la concepción del Profesor General Integral, la formación del adolescente y los procesos que se realizan como resultado del proyecto de universalización de la Educación Superior.

- **La consideración de las leyes y los principios que rigen la Dirección Educativa, así como la Teoría General de Sistemas y el Enfoque de Sistema asociado a ella**

Las leyes y principios de la Dirección Educativa constituyen la guía del proceso de dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad. La Teoría General de Sistemas y el Enfoque de Sistema asociado a ella, permite concebir el proceso de dirección como un sistema formado por subsistemas que poseen una interdependencia recíproca de la cual emerge una nueva cualidad.

- **La asunción del enfoque estratégico y por objetivos para la proyección de la dirección en la Secundaria Básica-microuniversidad que permite una mayor flexibilidad y adaptación a los cambios**

Los cambios que acontecen en la Secundaria Básica actual imponen, por la rapidez con que se ejecutan y por sus constantes readaptaciones, de un enfoque estratégico para la dirección de estas instituciones sin descuidar los objetivos derivados del propósito social de estos centros.

- **La consideración de los aspectos conceptuales y metodológicos que garantizan la dinámica del proceso de dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad**

Estos aspectos incluyen los elementos esenciales del contenido del proceso de dirección que tiene lugar en la Secundaria Básica-microuniversidad, así como de los elementos metodológicos referidos a las estructuras organizativas, los métodos de dirección, las formas organizativas y los medios que permiten poner en práctica la dirección en los centros de este nivel educativo.

- **La consideración de la necesidad de priorizar la atención al factor humano y a los aspectos sociopsicológicos del proceso de dirección**

El talento humano es el primer recurso de la Secundaria Básica-microuniversidad y es el que permite que se desarrollen los diferentes procesos. En el caso del docente en formación es un recurso especial porque a la vez que se forma dirige la formación de los escolares adolescentes. Los tutores también son especiales porque participan como docentes en las sedes, en la formación del docente en la microuniversidad y en la formación de los adolescentes. Es precisamente la dirección de recursos humanos la que hace posible la dirección de los procesos.

- **La asunción de la organización escolar como eje dinamizador e integrador de los aspectos conceptuales y metodológicos de la dirección y de las funciones**

generales de dirección como transversales en la Secundaria Básica-microuniversidad

La organización escolar constituye el elemento dinamizador que brinda mayores posibilidades para la integración de los restantes procesos y de los componentes conceptuales y metodológicos del proceso de dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad. Las funciones de dirección constituyen un componente transversal que permite poner en práctica y conocer el estado del proceso de dirección.

- **La proposición de recursos organizativos como, los agrupamientos flexibles, la utilización de los espacios y la utilización de los recursos humanos y materiales para lograr la integración de procesos en la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad**

El empleo de los recursos mencionados relacionados entre si denotan la importancia que en su desarrollo se debe prestar a la diversidad de grupos de personas implicadas en el proceso de dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad.

- **La consideración del vínculo de la escuela con el entorno en la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad.**

Dirigido a lograr la participación activa y consciente de los directivos, los Profesores Generales Integrales, los adolescentes, los docentes en formación y los factores comunitarios, para que comprendan que constituyen un elemento decisivo del proyecto, que sus opiniones y valoraciones se tienen en cuenta en el desarrollo de todas las actividades para lograr la integración de los procesos.

Dado que el proyecto rebasa los límites de la escuela es imprescindible incorporar a la familia y a la comunidad, no basta con explicarle a los participantes, es necesario implicarlos, motivarlos y esto se logra cuando se dirigen actividades que interesan a todos, en este caso la integración de los procesos. Las actividades las realizan los directivos, los Profesores Generales Integrales, y la familia bajo la dirección del director.

Estas premisas como partes esenciales del modelo, al igual que el resto de los componentes se actualizarán sistemáticamente a través del **diagnóstico integral**, el cual se realiza con el objetivo de obtener información que permita proyectar la paulatina transformación de la situación real hacia la deseada. Este diagnóstico es un proceso que mide la progresiva transformación de los directivos, los Profesores Generales Integrales, los adolescentes, los docentes en formación, y los factores comunitarios, al lograrse la integración de los procesos que tienen lugar en la Secundaria Básica-microuniversidad.

El modelo está conformado además por dos subsistemas, el **Proyectivo** y el **Conceptual-Metodológico**, los cuales se encuentran en estrecha interrelación dialéctica de subordinación, donde el primero determina al segundo y las funciones de dirección constituyen transversales a ambos. El primero, **proyectivo** recoge los fundamentos teóricos que lo sustentan, posibilitando la materialización de las premisas a través de los componentes que lo integran, el **Propósito Social**, la misión y la visión; y las **Direcciones Estratégicas**, los objetivos estratégicos y los objetivos tácticos.

El segundo subsistema, **Conceptual-Metodológico** se concibe en dos componentes. El **Conceptual**, formado por la **Dirección de procesos** que recoge los procesos que se desarrollan en la Secundaria Básica-microuniversidad y la **Dirección de recursos humanos**. El **Metodológico**, conformado a su vez por las Estructuras organizativas, las Formas, los Métodos y los Medios.

En este subsistema se da resolución a la contradicción en su manifestación interna, a partir de concebir la organización escolar como eje dinamizador e integrador de los procesos de la institución, teniendo en cuenta la categoría; integración de procesos, y los recursos organizativos agrupamientos flexibles, utilización de los espacios y utilización de los recursos humanos y materiales.

A continuación se explican los subsistemas que integran el modelo, primero se explicita el subsistema rector y las relaciones que se establecen entre los componentes que lo

integran; luego se precisa el segundo subsistema y sus componentes y relaciones. Posteriormente se explican las funciones de dirección y las características que distinguen el modelo propuesto.

El **Subsistema Proyectivo**, guía el proceso directivo de la institución a partir de una visualización anticipada del estado al que se aspira, lo que permite mantener el equilibrio ante los cambios permanentes e impulsar su desarrollo prospectivo. Este subsistema lo conforman dos componentes que se interrelacionan mutuamente, el Propósito social y las Direcciones Estratégicas.

El **Propósito social**, instituye el encargo de la Secundaria Básica-microuniversidad. Está integrado por la misión y la visión, o sea el fin supremo y distintivo de esta institución educativa y la prospección del estado deseado de ella. La misión y la visión se subordinan al propósito social y a la vez permiten su logro. Entre ellas se dan relaciones de coordinación que permiten su interacción mutua.

Atendiendo a los requisitos que declara la RM 04/2006 debe cumplir una escuela para considerarse microuniversidad, se modifican los siguientes elementos del propósito social declarado para la Secundaria Básica:

- Desarrollar el cumplimiento de los planes dirigidos a la educación de la familia y de información en torno a la educación y desarrollo del adolescente y el docente en formación.
- Organizar y ejecutar la preparación política e ideológica de los educandos, el personal docente, los trabajadores de apoyo y el docente en formación.

Teniendo en cuenta que la preparación del docente en formación transcurre básicamente en la institución escolar, y que este contexto desempeña una función determinante en su preparación profesional, se propone incorporar al propósito social de la Secundaria Básica-microuniversidad los siguientes elementos:

- Desarrollar los procesos de la Educación Superior Pedagógica y los componentes del plan de estudio correspondientes al docente en formación.

- Desarrollar el trabajo de extensión universitaria, incorporando la acción de la Federación Estudiantil Universitaria al trabajo político ideológico de la escuela y la comunidad.
- Realizar el trabajo de tutoría profesional del docente en formación.
- Desarrollar la investigación científica con la participación del personal docente y de los docentes en formación.
- Garantizar la formación de la prereserva especial pedagógica.

Las **Direcciones estratégicas** constituyen el componente que organiza dentro de la dirección las múltiples acciones encaminadas al logro de los objetivos. Estas establecen el modo en que se acomete el propósito social, la misión y la visión, lo que le concede al subsistema una dinámica que permite readaptarlo a los cambios que se generan.

Aunque el Modelo de Escuela Secundaria Básica no las declara, de sus objetivos y tomando en consideración las funciones de la Educación Superior incorporadas a la Secundaria Básica-microuniversidad, se proponen como direcciones estratégicas las siguientes:

- El trabajo político e ideológico y de formación de valores
- La formación integral del adolescente y del docente en formación
- La superación continua de directivos, docentes y tutores
- El trabajo científico-investigativo y metodológico
- El desarrollo de la extensión universitaria
- La relación escuela-familia-comunidad.

Las direcciones estratégicas, se concretan en los objetivos estratégicos y estos a su vez en los objetivos tácticos de la institución que constituyen componentes de la misma. Los objetivos estratégicos se subordinan a las direcciones estratégicas y a esta se subordinan los tácticos. Los objetivos estratégicos son una guía que permiten

obtener los resultados claves de la institución a largo plazo. Los tácticos, concretan los anteriores a través de acciones medibles, a corto y mediano plazo.

En la Resolución Ministerial 50/2006 los objetivos estratégicos no se explicitan, sin embargo, se relacionan como priorizados los siguientes, que precisamente son objetivos estratégicos:

- Lograr la integralidad en la preparación e idoneidad de los directores de las escuelas expresados en el dominio del Modelo de la Secundaria Básica, de los contenidos de las asignaturas y el cumplimiento de las funciones de dirección en los procesos de la escuela
- Garantizar los resultados del aprendizaje que se requiere para una mejor preparación de los alumnos para la vida que contribuya a la eliminación de las bajas, la permanencia en la continuidad de estudios y una acertada orientación profesional hacia carreras pedagógicas
- Perfeccionar el funcionamiento de la microuniversidad dirigiendo con intencionalidad las acciones de preparación del docente en formación en el dominio del contenido, las funciones de los tutores, el desarrollo de la maestría y el movimiento de la Reserva Especial Pedagógica

Por la importancia que tiene la conservación de las conquistas de la Revolución y la defensa del proyecto social cubano, para el modelo del proceso de dirección de la Secundaria Básica actual, se propone también como objetivo estratégico:

- Proyectar el trabajo político e ideológico con los directivos, docentes, docentes en formación y escolares, para participar concientemente en la preservación y desarrollo del proyecto social cubano.

Los objetivos estratégicos se concretan en los objetivos tácticos, los cuales van a delimitar el nivel de alcance de los primeros y tributan a la dirección correspondiente, derivando en acciones que marcan los resultados a alcanzar en corto plazo. Ello requiere una formulación precisa para que sean medibles y verificables en el tiempo, a

partir de criterios que faciliten conocer su nivel de ejecución, orientado sobre el cumplimiento de los objetivos estratégicos y el propósito social.

Independientemente que los objetivos tácticos obedecen a las condiciones concretas de cada centro para establecer los criterios de medida; se ilustra un ejemplo de los objetivos tácticos, que se contextualizan a la realidad de la escuela Secundaria Básica en la cual se aplica la estrategia diseñada.

Dirección estratégica:

- El trabajo político e ideológico y de formación de valores.

Objetivo estratégico:

- Desarrollar el trabajo político e ideológico con directivos, docentes, docentes en formación, escolares y familia, para participar concientemente en la preservación y desarrollo del proyecto social cubano.

Objetivos tácticos:

- Desarrollo de turnos de reflexión y debate donde se aborde el papel histórico y actual del maestro en la sociedad cubana
- Visita a los hogares de jubilados y trabajadores internacionalistas con la participación de miembros de la brigada pedagógica y los pioneros
- Desarrollo de actividades de carácter político-cultural en la cual los trabajadores, escolares adolescentes, docentes en formación, familiares y miembros de la comunidad se expresen por la liberación de los Cinco Héroe.

El **Subsistema Conceptual-Metodológico** tiene la función de establecer el contenido y la metodología de la dirección para cumplir los objetivos planteados, los que se convierten en componentes de este subsistema.

En el contenido está implícito el qué de la dirección y se caracteriza por su complejidad, dadas las características propias de la dirección en sí misma, las añadidas por la actividad educacional y las inherentes a la Secundaria Básica-microuniversidad. El **componente Conceptual** está integrado por: la **Dirección de los procesos y la**

Dirección de los recursos humanos (que se refiere al proceso de dirección), reflejando la naturaleza del trabajo que se desarrolla en la Secundaria Básica actual.

La **Dirección de los procesos** se manifiesta en los procesos que se desarrollan en la institución escolar. Teniendo en cuenta los declarados en el Modelo de Escuela Secundaria Básica y los derivados de la Educación Superior, los procesos de dirección que corresponden a la Secundaria Básica-microuniversidad son los siguientes:

- *El proceso de trabajo político ideológico y de formación de valores.* Garantiza la preparación ideo-política y ética en los directivos, los Profesores Generales Integrales, los adolescentes, los docentes en formación, todos los trabajadores de la escuela, la familia y los factores comunitarios. Se concibe dentro del sistema de trabajo de la escuela, ocupando el Profesor General Integral un rol protagónico respecto al docente en formación y el adolescente; así como el director y su colectivo de dirección, los cuales tienen la máxima responsabilidad en su desarrollo
- *El proceso docente-educativo.* Encaminado a la formación integral del adolescente como preparación para la vida adulta, y del docente no graduado respecto a los componentes, laboral, académico e investigativo que lo prepara como profesional, y la acción coordinada con la Sede Pedagógica y el Instituto Superior Pedagógico. Es desarrollado por el Profesor General Integral, ya sea graduado o docente en formación, al conducir el proceso formativo de quince adolescentes y por el profesor tutor para el docente en formación. El consejo de grado es el responsable de la adecuada gestión de este proceso
- *El proceso de organización escolar.* Norma toda la vida de la escuela, a través de un horario único, integrando las actividades relacionadas con el proceso formativo del escolar adolescente, del docente en formación, la preparación de directivos y docentes, la investigación, la extensión universitaria y el trabajo con la familia y la comunidad. Se planifica por los jefes de grado con la colaboración del consejo de

escuela, el colectivo de pioneros, la brigada pedagógica y los factores del centro, asumiendo el director la máxima responsabilidad

- *El proceso de formación continua de directivos y docentes.* Dirigido al desarrollo pedagógico profesional de directivos, docentes, tutores y profesor a tiempo parcial de la sede en el ámbito de la escuela, a través de la acción coordinada con la Dirección Municipal de Educación, la Sede Pedagógica y el Instituto Superior Pedagógico. El director es el máximo responsable de la conducción de este proceso
- *El proceso de trabajo científico-investigativo y metodológico.* Orientado a resolver los problemas de la práctica educativa a través de la investigación y posibilita el estudio a profundidad de los demás procesos, conocer sus desaciertos, potencialidades, causas que originan los problemas y vías de solución. Se desarrolla por todos los directivos, docentes y docentes en formación con diferentes niveles de responsabilidad por estructura y la conducción general del director
- *El proceso de extensión universitaria.* Encaminado a impulsar la vida social y cultural del territorio a través de la realización de actividades culturales, deportivas y recreativas. Lo dirige el guía base de la escuela y se desarrolla con la participación de la brigada pedagógica, la Organización de Pioneros José Martí, los directivos, los Profesores Generales Integrales y los factores comunitarios, aprovechando para ello las potencialidades propias de la escuela y la comunidad
- *El proceso de trabajo con la familia y la comunidad.* Dirigido a incorporar al sistema de relaciones de la escuela el trabajo con la familia, tanto del adolescente, como del docente en formación, y el vínculo con los factores comunitarios. Se realiza por los directivos, los Profesores Generales Integrales, el docente en formación y las organizaciones de la institución bajo la supervisión de los jefes de grado.

De todos ellos, es el **proceso de organización escolar** el que permite materializar en tiempo y espacio los demás procesos que transcurren en la institución, de manera que ofrece las mayores oportunidades para la integración de los procesos en la Secundaria

Básica-microuniversidad. Como sistema armónico de alternativas, posibilita el empleo eficiente de los recursos humanos y materiales de que dispone el centro para integrar los procesos que tienen lugar en ella. El mismo se estructura a partir de las orientaciones recogidas en diversos Seminarios Nacionales que disponen un conjunto de normas para garantizar el funcionamiento coherente de la escuela para dar cumplimiento a los objetivos.

El carácter dinámico, flexible y variable del proceso de organización escolar permite realizar modificaciones ante los cambios, a la vez que garantiza la disposición organizada de todos los factores que intervienen en la escuela y de los procesos que en ella suceden, constituyendo un eje **dinamizador** del modelo.

Este carácter se lo impregna el hecho, de que a través de la organización escolar se moviliza todo el trabajo de la escuela. Este es un proceso sistemático, que actualiza las sesiones diarias del trabajo de la institución escolar, por lo tanto brinda ventajas para integrar la dirección. Esto se logra consignando dentro del tiempo establecido, las actividades correspondientes al proceso docente-educativo de los adolescentes, las necesarias para la preparación de los docentes en formación, la preparación científico-metodológica del claustro de la escuela, las acciones de investigación y de extensión universitaria, así como el trabajo con la familia y la comunidad.

En la organización escolar como proceso integrador (**Ver figura 2**), el horario único constituye un elemento decisivo y el mismo ha de contemplar de manera armónica la utilización del tiempo y los diferentes espacios. Con este fin se propone la categoría **integración de procesos**, la cual se materializa a través de variados recursos organizativos. En este trabajo se proponen los siguientes: agrupamientos flexibles, utilización de los espacios, y utilización de los recursos humanos y materiales.

La **integración de procesos**, constituye la vía para unificar el desarrollo de los procesos que garantizan el cumplimiento del contenido de la Secundaria Básica-microuniversidad. Esta categoría se erige en un procedimiento valioso para lograr que

los distintos procesos que transcurren en la institución educativa armonicen en un proceso único, teniendo como base las semejanzas y relaciones que entre ellos se establecen. Para ello se pueden utilizar recursos de diversos tipos, ya sean organizativos, metodológicos o de planificación, explicando a continuación los propuestos en el modelo.

Los **agrupamientos flexibles**, se establecen como un recurso organizativo para agrupar a varias personas o grupo de personas en el cumplimiento de objetivos diferentes, lo que permite la integración de diversos procesos que se desarrollan en la Secundaria Básica-microuniversidad.

La **utilización de los espacios**, constituye un recurso organizativo para aprovechar las posibilidades de las zonas físicas y los escenarios educativos de que disponen, la institución y la comunidad en función de desarrollar en un mismo lugar varios procesos.

La **utilización de los recursos humanos y materiales**, es una vía de optimización para facilitar un uso adecuado de la capacidad intelectual y creadora del individuo a través del uso racional del talento humano que dispone el centro para la unificación de varios procesos.

El empleo de los recursos mencionados tiene como fin propiciar que la concepción de la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad no ocurra de manera fragmentada, sino, que se relacionen de modo coherente en correspondencia con las exigencias que se plantean.

Por lo tanto, la proyección de estos recursos por parte del directivo y su materialización en el horario único, le permitirán al Profesor General Integral, impartir la docencia a sus alumnos y ofrecer la asesoría al docente en formación. En el horario semanal se debe incorporar su auto-preparación, la visita a los hogares de sus alumnos y tutorados, entre otras actividades. Muchas de ellas se pueden ejecutar, compartiendo su realización con roles precisos.

Entre la dirección de los procesos y la dirección de los recursos humanos, como componentes del subsistema Conceptual-Metodológico, se establecen relaciones de subordinación y coordinación como resultado del trabajo entre dirigentes y dirigidos para el desarrollo de los procesos. Esta relación se expresa en un intercambio mutuo que se complementa durante la actividad laboral, pues son los recursos humanos quienes desarrollan los procesos y estos a su vez influyen en el desarrollo de los recursos humanos.

La **Dirección de los recursos humanos** se refiere al trabajo con las personas, ellas son las encargadas de ejecutar en la práctica socioeducativa los procesos que transcurren en estos centros, estableciendo el desarrollo de dichos procesos. En él la atención a los aspectos sociopsicológicos de la dirección es imprescindible para lograr que las personas participen voluntariamente y con entusiasmo en la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad.

Resulta necesario que el directivo domine las propiedades psíquico-sociales del trabajo con grupos humanos atendiendo a su diversidad, pues el hombre es factor clave en la gestión y funcionamiento en la labor cotidiana de la escuela, de manera que la dirección de los recursos humanos garantiza el éxito de todos los procesos.

La multiplicidad de procesos que ocupan a la Secundaria Básica-microuniversidad, le imponen al directivo el conocimiento profundo de las características psicológicas individuales y colectivas, no solo de sus colaboradores, sino también de los adolescentes y el docente en formación. Le es imprescindible comprender las interrelaciones entre los miembros de la institución y promover un estado de las relaciones positivas con los factores de la comunidad.

Todo esto propicia un tratamiento favorable a los aspectos que intervienen en la dirección de los recursos humanos, como son: el estilo de dirección, el liderazgo, la formación de grupos, la comunicación y la motivación. Los estilos de dirección destacan como factores de influencia en el éxito de la gestión directiva pues integran,

tanto en el plano moral y motivacional como afectivo del grupo, el resto de los aspectos citados.

El **componente Conceptual** se complementa con el **componente Metodológico**, porque este proporciona las vías para concretar la dirección. Dicho componente está integrado por la estructura organizativa, las formas organizativas, los métodos y los medios.

La **Estructura organizativa** en la Secundaria Básica-microuniversidad, es el conjunto funcional y de relaciones que determina el cumplimiento de su misión. Es por ello que en este nivel educativo adquiere un cambio trascendental la instauración del consejo de grado que favorece el trabajo formativo y organizativo. Además, los diferentes órganos de dirección y técnicos, incorporan nuevas tareas relacionadas con el docente en formación y establecen un sistema de relaciones en torno a él que trasciende los marcos institucionales, derivado de la integración con el Instituto Superior Pedagógico y la sede pedagógica.

El Instituto Superior Pedagógico prepara durante un curso intensivo al docente en formación a través de la facultad de Profesores Generales Integrales y lo entrega a la sede pedagógica y la microuniversidad para concluir sus estudios como profesional de la educación. Desde este momento se inicia un trabajo de coordinación, para lograr la preparación integral del docente en formación.

Un factor decisivo para el éxito en este sistema de relaciones y el trabajo con los adolescentes y los docentes en formación, lo constituye el vínculo con la familia y la comunidad de estos últimos, aspecto que se incorpora en la concepción de la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad como parte del proceso correspondiente.

Las **Formas**, refieren las estructuras en que se concreta el contenido, las políticas y los objetivos del proceso. En la Secundaria Básica-microuniversidad estas formas son, las reuniones de la cátedra martiana, del consejo de escuela, del consejo de dirección, del consejo técnico, del consejo de grado, de la asamblea de pioneros, de la reunión de la

brigada pedagógica y otras vías como los despachos, los entrenamientos, los estudios de procesos, la rendición de cuentas, las visitas, entre otras propias de la institución.

Todas estas **estructuras** tienen sus particularidades en correspondencia con las nuevas funciones que asume la Secundaria Básica y las figuras que se incorporan. De ellas es la reunión del consejo de grado la novel, que aúna a todos los docentes de un grado y ocupa una labor protagónica en la dirección del proceso formativo de los adolescentes y los docentes en formación. En esta se ejecutan el trabajo científico-investigativo y metodológico, indispensable para concretar las transformaciones que acontecen en la Secundaria Básica-microuniversidad.

Los **métodos** de dirección forman parte del conjunto de acciones o procedimientos utilizados por el directivo de la Secundaria Básica, para garantizar el cumplimiento de las funciones asignadas al sistema. En la Dirección Educacional se emplean métodos de dirección y pedagógicos; los más comunes y que se refieren en el capítulo anterior, son los psicológicos y los sociológicos.

Para la aplicación de los métodos se recomiendan diversas técnicas, que posibilitan solucionar los problemas que se presentan en la dirección escolar de manera cooperativa. Su conocimiento resulta de vital importancia para el directivo que puede combinarlas en correspondencia con los requerimientos del problema. Entre las técnicas más usadas se destacan: las de trabajo en grupo, para trabajar contenidos temáticos, para la delegación de autoridad y las de control.

Los **Medios**, responden al con qué se dirige y comprenden tanto a las personas como los recursos materiales y técnicos que se emplean. La Secundaria Básica cuenta con recursos humanos calificados y variado equipamiento que facilitan el desarrollo de su dirección. Dar un uso óptimo al talento humano, requiere en primer lugar, su uso racional, en correspondencia con las potencialidades y expectativas individuales.

Teniendo en cuenta las relaciones que se establecen entre los subsistemas que forman el modelo, y que ellos requieren de las funciones de dirección para su concreción, se

declaran **las funciones de dirección** como un componente transversal a los mismos. Sin ellas no se puede diseñar ninguno de los componentes que integran los subsistemas, tanto para precisar el contenido de la dirección como para concretarlo en la práctica a través de variadas vías. Estas funciones se realizan en sistema y con independencia de la actividad de que se trate. O sea, toda actividad, requiere ser planificada, organizada, regulada, controlada y evaluada.

La **planificación**, se tiene en cuenta al concretar lo que sucederá posteriormente en los diferentes procesos, garantizando el para qué, qué, de qué forma, cómo, con qué, cuándo y dónde se realizarán las acciones y tareas inherentes a estos.

La **organización**, le da valor a las acciones planificadas y asegura su cumplimiento, determinando las personas implicadas e informándoles de sus responsabilidades y los objetivos de las tareas a cumplir; estableciendo las relaciones entre estas.

La **regulación**, fortalece el ajuste de las desviaciones que se producen en los procesos y la toma de decisiones oportunas para lograr los objetivos propuestos.

El **control** y la **evaluación**, permiten conocer el grado de satisfacción o cumplimiento de lo planificado, determinando las causas de los problemas, formar juicios de valor sobre el estado de los procesos y determina las fortalezas y debilidades para accionar sobre estas, tomando decisiones que permiten establecer acciones para perfeccionarlo.

El modelo del proceso de dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad es contentivo de los subsistemas que lo forman, con sus componentes y las interrelaciones que entre ellos se establecen. Teniendo en cuenta los elementos teóricos del modelo, sus premisas y estructura, se puede resumir que el mismo se distingue por ser específico, objetivo, dinámico, cooperativo e integrador.

Su carácter **específico** reside en que está formado por procesos que son inherentes a la Secundaria Básica-microuniversidad, desde las particularidades de este nivel de educación.

Su **objetividad** radica en que tiene en cuenta la realidad socioeducativa del contexto nacional y universal en que la Secundaria Básica se erige en microuniversidad, y los cambios que transcurren en su dirección; lo que se refleja en sus componentes y las relaciones particulares que entre ellos se establecen.

El **dinamismo** del modelo se aprecia en que posibilita realizar las adecuaciones y reajustes de los elementos que sean necesarios para que la dirección se adecue a la realidad socioeducativa, en constante desarrollo y transformación.

Resulta **cooperativo**, pues incorpora la ayuda entre directivos, docentes, factores comunitarios y demás integrantes de la institución educativa, en la gestión de la institución, lo que posibilita la participación protagónica de todos.

Todos estos rasgos le conceden a la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad, el carácter **integrador** que requiere, al concebir las interrelaciones que se dan entre los procesos que la conforman, y con ello superar el enfoque aislado que aún posee.

Como conclusiones de este epígrafe puede plantearse que la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad se concibe como un sistema formado por dos subsistemas: el Proyectivo y el Conceptual-Metodológico, los que a su vez cuentan con componentes que interactúan entre sí a través de las relaciones de coordinación y subordinación.

En el modelo se conciben las funciones de dirección como componentes transversales y la organización escolar como eje dinamizador e integrador, lo que fortalece la dirección facilitando las relaciones que se dan en esta.

La organización escolar favorece la integración de los procesos que tienen lugar en la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad, a partir de las relaciones entre los agrupamientos flexibles, la utilización de los espacios y la utilización de los recursos humanos y materiales.

2.2- Estrategia para la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad

El modelo diseñado para la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad, constituye una solución de nivel teórico, para resolver el problema que se presenta en la dirección de estas instituciones educativas. Dicho modelo requiere de un recurso que posibilite la aplicación y adecuación a las particularidades de los diversos contextos.

Teniendo en cuenta que los sistemas educativos en la actualidad cambian con rapidez, para adecuarse también a las cambiantes condiciones del desarrollo científico técnico y social, se considera que las estrategias satisfacen estas exigencias, a diferencia de otras posibles vías, como las metodologías, las alternativas y los programas. Por ello se decidió implementar el modelo teórico propuesto a través de una estrategia, considerando que el término estrategia se emplea para hacer referencia a la visión sistemática, integradora y prospectiva de un proceso, siendo estos sus requisitos esenciales.

Para la elaboración de la estrategia de dirección propuesta (**Ver figura 3**), se partió del criterio de González (2005), cuando precisa que *“una estrategia debe poseer fundamentación, partir de un diagnóstico, plantearse un objetivo general del que se deriva la planeación estratégica, su instrumentación y evaluación.”*

Los referentes teóricos antes planteados permitieron al autor modelar la estrategia que se presenta en este epígrafe. Los subsistemas Proyectivo y Conceptual-Metodológico del modelo, se relacionan con el contenido de las etapas de la estrategia, estas fueron concebidas a partir de considerar como punto de partida el diagnóstico y las funciones de dirección como componente del modelo.

El **objetivo general**, de la estrategia es favorecer la integración de los procesos para dirigir la Secundaria Básica-microuniversidad.

Se tiene como punto de partida de la estrategia, los resultados del diagnóstico que se presentó en el epígrafe 1.3 (estado actual), y el modelo teórico propuesto en el epígrafe

2.1(estado deseado). El conjunto de acciones que se propone permite transformar el estado actual de la dirección de la Secundaria Básica para llegar al estado deseado.

La estrategia está compuesta por cuatro etapas (de diagnóstico, de planificación y organización, de regulación, así como la etapa de control y evaluación). Las etapas se componen de un conjunto de acciones, que facilitan poner en práctica el modelo. También se realiza la definición de responsables, así como el cronograma de ejecución y los plazos de cumplimiento que se presentan en el **anexo 12**. La estrategia concibe un conjunto de orientaciones para que su puesta en práctica resulte más efectiva.

ETAPA 1- De Diagnóstico

En esta se determina el estado en que se encuentra la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad y la preparación que poseen los directivos acerca del mismo.

Acción 1- Estudio de la información sobre la preparación que posee el colectivo de dirección en las condiciones de microuniversidad y las insuficiencias que frenan el desarrollo del proyecto de universalización, a partir de los indicadores propuestos en el anexo 13.

Objetivo: determinar la preparación que posee el colectivo de dirección y los docentes para asumir sus nuevas funciones en la Secundaria Básica-microuniversidad.

Métodos: encuesta a integrantes del colectivo de dirección (**Anexo 13**), entrevista al equipo metodológico municipal de Secundaria Básica (**Anexo 14**), entrevista a la estructura de dirección de la facultad de Profesores Generales Integrales del Instituto Superior Pedagógico y de la sede pedagógica de la Educación Media. (**Anexo 15**)

Acción 2- Estudio de la organización escolar de la Secundaria Básica.

Objetivo: determinar la integración de los procesos a través de la coherencia en la organización escolar de la Secundaria Básica-microuniversidad.

Métodos: observación a los procesos (**Anexo 16**), revisión de documentos (informes de visitas de entrenamientos metodológicos conjuntos, visitas de inspección y

Resolución Ministerial 50/20006 sobre los objetivos priorizados de la Secundaria Básica). (**Anexo 17**)

Acción 3- Estado de la preparación integral del colectivo de dirección del centro, equipo metodológico, Profesores Generales Integrales y tutores.

Objetivo: valorar los cambios que se dan en la preparación de los tutores.

Métodos: encuesta a tutores (**Anexo 18**), encuesta a docentes en formación (**Anexo 19**), observación.

Acción 4: Estado de los aspectos sociopsicológicos de la dirección.

Objetivo: determinar el estado de los aspectos sociopsicológicos -motivación, comunicación, estilo y liderazgo- en la escuela.

Métodos: observación participante, conversación heurística.

Acción 5- Estudio de las relaciones de la escuela con la comunidad.

Objetivo: determinar los resultados obtenidos a partir de la interacción de la Secundaria Básica con los factores externos.

Métodos: observación participante, encuesta consejo de escuela (**Anexo 20**), y factores comunitarios. (**Anexo 21**)

Acción 6- Caracterización del funcionamiento de la Secundaria Básica-microuniversidad a partir de las diferentes actividades que se desarrollan en la vida cotidiana de la escuela.

Objetivo: conocer el funcionamiento de la Secundaria Básica-microuniversidad.

Métodos: observación participante, conversación heurística.

ETAPA 2- De planificación y organización

Comprende las acciones para proyectar y organizar la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad, de modo tal que permita integrar en un proceso único los procesos que se dan en este tipo de centro a partir de las condiciones actuales.

Acción 1- Elaboración de un material de consulta para el colectivo de dirección sobre los fundamentos teóricos y prácticos del proceso de dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad. (**anexo 22**)

Objetivo: profundizar en los fundamentos teóricos y prácticos del proceso de dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad, a partir del modelo propuesto que contribuya a la preparación del directivo.

Métodos: inducción-deducción, sistémico.

Beneficiarios: director y colectivo de dirección.

Acción 2- Diseño de un sistema de talleres sobre la dirección que se desarrolla en la Secundaria Básica-microuniversidad.

Objetivo: contribuir a la preparación del director, colectivo de dirección y docentes, docentes en formación, familiares y representantes de los factores comunitarios de la Secundaria Básica-microuniversidad.

Métodos: análisis-síntesis, inducción-deducción.

Los talleres se desarrollan a partir de los resultados que se obtienen en la etapa de diagnóstico; se conciben los siguientes.

Taller 1

Objetivo: explicar los elementos teóricos generales de la dirección en el contexto de la Secundaria Básica-microuniversidad.

Contenido: bases teóricas que sustentan la concepción de la Secundaria Básica-microuniversidad, enfoque de sistema, funciones de la Secundaria Básica-microuniversidad, funciones del director y el colectivo de dirección y papel de la organización escolar.

Beneficiarios: director y colectivo de dirección.

Desarrollo:

En la introducción se utilizará la técnica reflexiva “Obstáculos” (aporte del autor) que le permitirá al director de la escuela, detectar los problemas que dificultan la concepción del proceso de dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad.

Primer paso: se les solicitará a los jefes de grado que tomen el sistema de trabajo de su nivel y anoten en una hoja de papel las acciones en las que presentan mayores dificultades o que no han logrado cumplir para unificar el proceso de dirección.

Segundo paso: se formularán interrogantes para precisar los factores que dificultan el cumplimiento de las acciones, tales como. ¿Las acciones previstas en el sistema de trabajo de la escuela se conciben como un sistema? ¿Cómo inciden las orientaciones del equipo metodológico municipal para que las acciones diseñadas faciliten la integración del proceso de dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad? ¿Qué limitaciones personales propician que el proceso de dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad no se desarrolle de manera integrada?

Tercer paso: cada jefe de grado escribirá en una tarjeta su opinión sobre las interrogantes, delimitando al menos dos factores para cada una.

Cuarto paso: se clasificarán las respuestas por preguntas analizando en cada una el obstáculo central para el cumplimiento de las acciones.

Quinto paso: se sugerirán soluciones a los obstáculos centrales promoviendo la discusión y sustentabilidad de las respuestas a partir del objetivo del taller.

Al culminar la técnica se procederá al desarrollo del contenido del taller para lo que se sugiere el siguiente orden de trabajo.

Primero, se les orientará a los participantes ubicarse en el material complementario que con anterioridad les fue entregado. Se argumentarán los elementos siguientes: la definición de enfoque de sistema según Álvarez de Zayas (1995), que el proceso de dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad puede ser analizado con un enfoque de sistema y su empleo para modelarlo.

Segundo, con la participación del investigador, el director y los miembros del colectivo de dirección, se modelará el proceso de dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad. Se precisarán los subsistemas que lo integran, sus componentes, las características generales del modelo, sus principios y premisas y se enfatiza el carácter transversal que ocupan las funciones de dirección.

Tercero, se organizará un mapa conceptual con los elementos esenciales que distinguen el modelo propuesto.

Cuarto, se destacará el papel de la organización escolar como proceso integrador de los procesos que transcurren en la institución.

Como conclusión del taller se utilizará la técnica "Positivo, negativo e interesante" (adaptada por el autor de Bermúdez (2002)⁴⁴.

Primer paso, el director le entregará una hoja de papel a cada integrante del grupo.

Segundo paso, les orientará que cada uno, de forma individual, sin consultar a nadie escribirá en el papel que les resultó positivo, negativo e interesante, durante la sesión de trabajo.

Tercer paso, al concluir el director recogerá los papeles, luego dividirá el pizarrón en tres partes iguales y escribirá las opiniones más relevantes.

Taller 2

Objetivo: modelar el proceso de dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad.

Contenido: fundamentación teórica del modelo y del contenido de los subsistemas que lo forman, características del directivo y colectivo de dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad.

Beneficiarios: director, colectivo de dirección y docentes.

Como introducción al tema se partirá de la técnica "Lluvia de ideas", (adaptada por el autor)⁴⁵ para lo que se seguirá el siguiente algoritmo de trabajo.

⁴⁴ BERMUDEZ MORRIS, RAQUEL Y OTROS (2002). Dinámica de grupo en educación. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.

Primer paso: se efectuará una pregunta clara, expresando el objetivo que se persigue. De modo tal que los participantes puedan responder a partir de su realidad y experiencia. ¿Por qué no se logra integrar en un proceso de dirección único los procesos que tienen lugar en la Secundaria Básica-microuniversidad?

Segundo paso: cada participante dirá una idea al menos para saber lo que piensan acerca del tema, pero sin someterla a discusión.

Tercer paso: el investigador designará al director para que en la medida que los participantes expresen sus ideas estas sean anotadas en el pizarrón.

Cuarto paso: una vez concluida la lluvia de ideas se procederá a elaborar un grupo de conclusiones donde se recojan los aspectos comunes al objetivo del taller.

Una vez concluida la aplicación de la técnica se procederá al desarrollo del contenido del taller para lo que se seguirá el siguiente orden de trabajo:

Primero, se les orientará a los participantes ubicarse en el material complementario que con anterioridad les fue entregado. Luego se les explicará de forma general los presupuestos teóricos que sustentan la concepción de la Secundaria Básica y los elementos históricos de la sistematización que marcaron el desarrollo evolutivo de la dirección en este subsistema hasta la actualidad, así como las funciones del director y colectivo de dirección.

Segundo, el investigador con la ayuda del director le entregará a cada participante una hoja de papel que contenga un conjunto de características que debe reunir el directivo de la microuniversidad y se les orientará analizarlas y seleccionar las más adecuadas.

Tercero, al culminar la selección, el director precisará cómo debe ser el directivo de estas instituciones y algunas de las características que lo distinguen.

Como conclusión del taller se desarrollará la técnica “El poema colectivo “(adaptada por el autor)⁴⁶

⁴⁵ Ibidem 45

⁴⁶ Ibidem 45

Primer paso, el director le entregará a cada integrante del grupo una hoja de papel y se les informará que cada uno elaborará un verso que recoja el contenido abordado en la temática.

Segundo paso, se seleccionará a uno de los jefes de grado para que sirva de memoria del grupo y recoja en el pizarrón las obras.

Tercer paso, cada participante leerá en voz alta su verso y el mismo será recogido por la memoria del grupo en el pizarrón, integrando cada verso a los anteriores hasta conformar un todo. Al concluir la memoria del grupo dará lectura al poema y el director reflexionará sobre la importancia que tiene el esfuerzo colectivo en la búsqueda de soluciones a los problemas de la escuela.

Taller 3

Objetivo: explicar el contenido de la estrategia para la puesta en práctica del modelo para la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad.

Contenido: elementos teóricos generales de la dirección estratégica y el contenido de la estrategia de dirección.

Beneficiarios: director, colectivo de dirección y docentes.

Como introducción se partirá de la utilización de la técnica “Palabras claves” (adaptada por el autor)⁴⁷ para introducir elementos generales de la dirección estratégica.

El *primer paso*: consistirá en informar a los participantes que piensen en una palabra que tenga que ver con el tema que se tratará en el taller y que sinteticen en una sola palabra la respuesta a la interrogante ¿Qué es para ustedes dirigir estratégicamente?

En el *segundo paso*: los participantes dispondrán de cinco minutos para responder en una sola palabra. Las respuestas pueden ser entre otras las siguientes: visión de futuro, cambiar, ser flexibles.

El *tercer paso*: se escribirán las palabras en el pizarrón y se efectuará una breve reflexión entorno a lo que cada palabra significa para los participantes. Para ello se

⁴⁷ Ibidem 45

realizarán interrogantes cómo las siguientes, ¿Por qué es importante dirigir con visión de futuro? ¿Qué significa para ustedes estar abiertos al cambio? En el caso de los que mencionen las palabras visión de futuro y cambio explicarán el por qué, mientras que los demás apoyaran o contradecirán lo planteado, en este sentido se dirigirá la discusión.

Concluida la técnica se procederá al desarrollo del contenido del taller para lo que se sugiere el siguiente orden de trabajo.

Primero, se les orientará a los participantes ubicarse en el material complementario que con anterioridad les fue entregado. Se argumentarán los elementos referidos a la dirección estratégica según Bustos (s/a), y se mencionarán las propuestas para la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad.

Segundo, con la participación del director y el colectivo de dirección se procederá a la presentación de las cuatro etapas de la estrategia: de diagnóstico, de planificación y organización, de regulación y la de control y evaluación. Posteriormente se precisarán las características esenciales de la estrategia su carácter sistémico, integrador y prospectivo.

Tercero, se destacarán los talleres como forma organizativa fundamental para la preparación científica, metodológica, teórica y práctica del directivo y colectivo de dirección así como la validez y efectividad del entrenamiento metodológico conjunto como método y estilo de dirección.

Cuarto, como conclusión se evaluará los resultados de la actividad para lo que se aplicará la técnica de cierre “El completamiento de frases” (adaptada por el autor)⁴⁸ para comprobar la comprensión por parte de los participantes sobre el tema tratado.

Primer paso: se le entregará una hoja de papel a cada participante con las frases inconclusas y se les plantea que cada uno deberá completarlas de modo independiente, sin consultar con nadie y que no es necesario escribir el nombre.

⁴⁸ Ibidem 45

Segundo paso: se recogen las hojas de papel entregadas y el director leerá en alta voz las respuestas dadas a cada frase comentando lo más relevante de las mismas.

Taller 4

Objetivo: intercambiar con los tutores sobre cómo dirigir la integración de los procesos a partir de la tutoría pedagógica, en el contexto de su labor formativa con los escolares.

Contenido: aspectos sociopsicológicos a tener en cuenta en la formación del profesional, funciones del tutor y características de la tutoría pedagógica, contenido de los componentes laboral, académico e investigativo de la formación del docente, su inserción en las actividades docentes con los adolescentes.

Beneficiarios: director, colectivo de dirección y docentes.

Como introducción al tema se partirá de la técnica para trabajar contenido temático “Rompecabezas”, (adaptada por el autor)⁴⁹ para lo que se seguirá el siguiente orden:

Primer paso: se prepararán cinco sobres donde cada uno contenga piezas mezcladas de un rompecabezas en el que cada pieza ilustra uno de los componentes de la formación del profesional.

Segundo paso: se les entregará a cinco participantes y se les pedirá que se sienten en círculo alrededor de una mesa o en el suelo. En el centro se colocarán los cinco sobres, cada uno deberá tomar uno de los sobres y deberá completar un cuadrado.

Tercer paso: luego que tengan en su poder los sobres se les orientará lo siguiente:

- ❖ Ningún participante del grupo puede hablar
- ❖ No se puede pedir piezas ni hacer gestos solicitándolas
- ❖ Lo único permitido es dar y recibir piezas de los demás participantes.

Cuarto paso: el investigador indicará que se abran los sobres, y orientará que tienen cinco minutos para armar el cuadro y que las piezas están mezcladas. El director tomará nota de todo lo que sucede.

⁴⁹ Ibidem 45

Quinto paso: se concluirá la dinámica cuando dos o tres participantes hayan completado su cuadro o si se acaba el tiempo en caso que no hayan podido armarlo.

Sexto paso: se iniciará la discusión y para ello se contará con la ayuda del director el cual formulará interrogantes tales como: ¿Qué se representa? ¿Cómo se vinculan ustedes con las imágenes? ¿Qué dificultades tuvieron para identificar los elementos?

Concluida la discusión se procederá al desarrollo del contenido del taller a partir del material complementario y tomando como apoyo las interrogantes realizadas para lo que se seguirá el siguiente orden de trabajo:

Primero, se les orientará a los participantes ubicarse en el material complementario que con anterioridad les fue entregado. Se argumentarán los elementos siguientes: la importancia que tienen los aspectos sociopsicológicos como la comunicación, el liderazgo y la motivación dentro del proceso de dirección para favorecer el aporte personal, el apoyo mutuo y las actitudes que se asumen dentro del grupo. Se delimitan las funciones del tutor y se define la tutoría pedagógica y sus características según Alonso (2007).

Segundo, con la participación del investigador, el director, los miembros del colectivo de dirección y los Profesores Generales Integrales, se realizará una discusión sobre cómo se incide desde cada una de las responsabilidades personales y colectivas, al culminar se les brindará a los participantes las vías para integrar las acciones que favorecerán la formación del docente en formación.

Tercero, concluida la discusión se elaborará un mapa conceptual con los elementos esenciales que distinguen el contenido abordado sobre el papel del tutor en la formación del docente en formación.

Como conclusión del taller se desarrollará la técnica de cierre “El espacio catártico” (adaptada por el autor)⁵⁰ para ello se seguirán los siguientes pasos:

⁵⁰ Ibidem 45

Primer paso: el investigador solicitará que coloquen tres sillas una al lado de la otra, luego se le plantea al grupo que cada uno se sentará sucesivamente en cada silla y expresará sus vivencias. En la primera silla se expresará: “cómo llegué”, en la del medio se referirá a: “cómo me sentí durante las sesiones”, y la tercera silla: “cómo me voy”.

Segundo paso: el investigador con la ayuda del director organizará a los participantes para que todos pasen por el espacio catártico y expresen sus vivencias.

Tercer paso: el investigador concluirá refiriendo la importancia que tiene el trabajo en grupo para despertar las emociones y motivar a las personas en busca de resultados superiores.

Taller 5

Objetivo: integrar a la familia y los factores comunitarios para favorecer la integración de los procesos que tienen lugar en la Secundaria Básica-microuniversidad.

Contenido: función social de la familia cubana, contenido del Profesor General Integral, la ayuda al docente en formación.

Beneficiarios: familia y factores comunitarios.

Como introducción al tema se partirá de la técnica de animación y concentración “El amigo secreto”, (adaptada por el autor)⁵¹ para lo que se seguirá el siguiente orden

Primer paso: se le entregará a cada miembro un papel y se les pedirá que describan en él su nombre y algunas características personales (aspiraciones, cosas que les gusten, su papel como madre o padre de familia, aspectos relacionados con la relación que mantienen con la escuela, entre otras).

Segundo paso: luego de haber llenado el papel se colocará en una caja pequeña y se mezclarán. Seguidamente cada uno saca un papel al azar y sin mostrarlo a nadie del grupo leerá el nombre que está escrito el cual será su amigo secreto.

⁵¹ Ibidem 45

Tercer paso: conociendo ya cada integrante quien es su amigo secreto procederán a comunicarse a través de un mensaje que se depositará en un jarrón. Luego cada cual recogerá su mensaje y tratará de descubrir quien es su amigo secreto pero sin hacer preguntas.

Cuarto paso: si alguno de los participantes descubre quien es su amigo secreto y por qué; lo expresará y así sucesivamente hasta culminar con la participación de todos.

Al culminar la técnica el investigador abordará la importancia que tienen las relaciones en el colectivo y la necesidad de conocer los que otros hacen en beneficio de la sociedad y la manera en que pueden sumarse a la tarea. Luego introducirá el desarrollo del taller siguiendo el siguiente orden de trabajo:

Primero, el investigador se apoyará en interrogantes tales como: ¿Qué es para usted la familia? ¿Consideras que la familia debe integrarse a las acciones de la escuela para incidir en la formación del futuro profesional? El director recogerá las intervenciones que luego son usadas para el debate.

Segundo, se realizará un debate con la intervención del investigador y los participantes donde se definirá familia según colectivo de autores del MINED (1995)⁵², el papel histórico de la familia cubana y el que le corresponde desempeñar actualmente para contribuir al proceso de formación del adolescente y del futuro profesional. Se abordarán además las particularidades del Profesor General Integral como centro de las transformaciones de la Secundaria Básica y sus ventajas, así como su formación desde la propia escuela.

Tercero, se precisarán las funciones y responsabilidades que la familia de los docentes en formación debe desempeñar para que el proceso de formación alcance su dimensión integral.

⁵² MINED (1994). Libro de texto de Cívica Noveno Grado. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.

Como conclusión del taller se desarrollará la técnica de cierre “La palabra clave”, (adaptada por el autor)⁵³ para lo cual se seguirán los pasos siguientes:

Primer paso: el investigador le dirá al grupo que cada uno expresará con una palabra lo que piensa o siente en relación con el tema trabajado.

Segundo paso: el investigador con la ayuda del director recogerá cada palabra y el nombre de quien la dijo para conocer la tendencia que existe en el grupo comunitario respecto al proceso que se desarrolla en la institución educativa.

Acción 3- Realización de una reunión del claustro docente y miembros de la comunidad.

Objetivo: unificar los recursos humanos en torno a la misión de la escuela como microuniversidad.

Métodos: conversación heurística y estudio de documentos.

Beneficiarios: director, colectivo de dirección y docentes, docentes en formación, familiares, representantes de los factores comunitarios.

Acción 4- Desarrollo de un sistema de entrenamientos metodológicos conjuntos para integrar los procesos de dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad.

Objetivo: demostrar como integrar los procesos que transcurren en la Secundaria Básica-microuniversidad.

Métodos: estudio de documentos, demostración y observación de procesos.

Beneficiarios: director, colectivo de dirección, profesores generales integrales y docentes en formación.

Entrenamiento # 1

Objetivo: demostrar la aplicación de los contenidos teóricos de los talleres en los Entrenamientos Metodológicos Conjuntos, para integrar los procesos que tienen lugar

⁵³ Ibidem 45

en la Secundaria Básica-microuniversidad a través de la organización escolar.

Organización general: el entrenamiento se desarrollará durante tres días, para comprobar el cumplimiento de las acciones en la integración de los procesos, a través de los distintos órganos de dirección y el sistema de trabajo.

Plan de actividades

Primer día.

Sesión mañana.

Se efectuará una reunión metodológica con el consejo de dirección del centro, en la cual se intercambiará acerca de las acciones concebidas en el sistema de trabajo de la escuela como microuniversidad y la manera en que dichas acciones se enfocan para garantizar la integración de los procesos.

Primer paso, el director del centro presentará un resumen de tres cuartillas con una valoración acerca de los principales avances y deficiencias en este aspecto.

Segundo pasó, se comprobará el dominio que posee el colectivo de dirección sobre los documentos que norman el trabajo de la Secundaria Básica-microuniversidad y los procesos que asume este nivel educativo como resultado del proyecto de universalización. Se empleará como vía fundamental para la comprobación, la entrevista y el análisis de documentos.

Tercer paso, se realizará un intercambio con los miembros del colectivo de dirección para constatar la efectividad del sistema de trabajo de la escuela, desde la dirección de la institución hasta los distintos grados y su expresión en la organización escolar.

Sesión tarde.

Cuarto paso, se comprobará en los sistemas de trabajo de los distintos grados, el diseño de las acciones dirigidas al cumplimiento de los procesos que se dan en la

Secundaria Básica-microuniversidad, para identificar los problemas específicos y sus causas para la integración de estos. Se empleará como vía fundamental para la comprobación la entrevista y la revisión de documentos.

Segundo día

Sesión mañana

Quinto paso, se culminará con el diagnóstico a los distintos procesos que ocurren en el centro, al concebir la Secundaria Básica-microuniversidad. Para ello se tendrán en cuenta diferentes vías y procedimientos, como el intercambio con el colectivo de dirección, los Profesores Generales Integrales graduados, los docentes en formación y sus tutores, la observación de clases y la preparación metodológica. Se organizarán grupos pequeños y se les pedirá buscar soluciones a los problemas a través de la organización escolar.

Sexto paso, se evalúa la capacidad de dirección del colectivo de dirección.

Sesión tarde

Séptimo paso, se desarrollará una reunión metodológica con el colectivo de dirección, dirigida por el director del centro, donde se analizarán los resultados del diagnóstico realizado, así como la efectividad en el cumplimiento de las acciones diseñadas en el sistema de trabajo para garantizar la integración de los procesos. Se pondrán ejemplos de las situaciones resueltas en los grupos de la mañana a partir de la categoría integración de procesos, con los procedimientos agrupamientos flexibles, utilización de los espacios y la utilización de los recursos humanos y materiales.

Para lograr agrupamientos flexibles, se tomará un turno de computación, donde el profesor de computación desarrolla la clase con los adolescentes y a su vez ayuda al docente en formación al trabajo con el CD de la carrera, y al Profesor General Integral a la resolución de tareas de la maestría.

La utilización del espacio como recurso para la integración de los procesos se puede reflejar en el mismo ejemplo del laboratorio de computación. También durante un turno de Educación Física, donde se pueden organizar encuentros deportivos entre grupos de varios grados y miembros de la comunidad, a su vez, planificar escuelas de padres y realizar la orientación pedagógica tan necesaria para las relaciones familiares y sociales del adolescente y del docente en formación.

Con relación a los recursos humanos se le puede conceder al docente en formación la tarea de asesorar al guía base en la unificación de la extensión universitaria con las actividades de la organización de pioneros, por ejemplo en el uso de los textos de la Editorial Libertad y dirigir una tertulia literaria, entre otras, donde se inviten adolescentes de la comunidad y padres de los adolescentes y de los docentes en formación.

Tercer día

Octavo paso, se cerrará el entrenamiento iniciándose con el desarrollo de un claustro docente dirigido por el director y un jefe de grado, donde se analizarán los resultados del diagnóstico realizado, los problemas, sus causas y las soluciones para cada uno de ellos.

Entrenamiento # 2

Objetivo: demostrar la integración de los procesos en la Secundaria Básica-microuniversidad a través del proceso docente-educativo.

Organización general: el entrenamiento se desarrollará durante dos días, para comprobar cómo se cumple en los distintos órganos de dirección y a través del sistema de trabajo de la institución, la integración de los procesos.

Plan de actividades

Primer día.

Sesión mañana

Primer paso, el director del centro presentará un informe en tres cuartillas sobre los principales avances y deficiencias en este aspecto.

Segundo paso, se comprobará el dominio que posee el colectivo de dirección sobre la integración de los procesos. Durante este paso se empleará como vía fundamental para la comprobación, la entrevista y el análisis de documentos.

Sesión tarde

Tercer paso, se culminará con el diagnóstico a los distintos procesos que se desarrollan en el centro a partir de constatar en la práctica la integración de los procesos. Se utilizarán diferentes procedimientos como, el intercambio con el colectivo de dirección, los Profesores Generales Integrales graduados, los docentes en formación, los tutores, y los factores de la comunidad y la observación del desarrollo de la reunión del consejo de dirección.

Cuarto paso, se evaluará la capacidad de dirección del colectivo de dirección.

Segundo día

Sesión mañana

Quinto paso, se desarrollará una reunión metodológica con el colectivo de dirección, dirigida por el investigador y el director del centro, donde se analizarán los resultados del diagnóstico realizado, así como la efectividad de la planificación de las acciones concebidas para la integración de los procesos. Se organizarán grupos pequeños y se les pedirá ofrecer soluciones para unificar en el proceso docente educativo la formación de los adolescentes y los docentes en formación.

Sesión tarde

Séptimo paso, se cerrará el entrenamiento con la organización por parte del investigador de conjunto con el director y los jefes de grado en el perfeccionamiento de las precisiones que garanticen la integración de los procesos a partir de los distintos órganos de dirección y técnicos del centro.

ETAPA 3- De regulación.

En esta etapa se propician cambios en el funcionamiento de la institución, ajustando la labor de los actores principales del proceso de dirección, a los nuevos requerimientos y superando las barreras para el cumplimiento de las funciones de la Secundaria Básica-microuniversidad. En esta etapa se desarrollan las acciones concebidas en la etapa anterior con los ajustes correspondientes según la situación específica de la escuela.

ETAPA 4- De control y evaluación

Permite conocer el cumplimiento de las acciones de la estrategia que requirió de la acción coordinada del colectivo de dirección de la institución y el investigador. El control y evaluación se realiza para cada una de las acciones que integran las etapas desde el inicio de la implementación de la estrategia, favoreciendo la autoevaluación, la coevaluación y la evaluación individual y grupal de los implicados y del proceso de dirección de la institución.

La aplicación práctica de la estrategia permitió reconocer la necesidad de formular un conjunto de recomendaciones para la ejecución de las acciones propuestas en las etapas de diagnóstico, así como de planificación y organización que son las siguientes:

En la **etapa de diagnóstico**:

- Preparar al director para la aplicación de la estrategia como recurso para perfeccionar su labor, para lo que es necesario determinar sus conocimientos para asumir las nuevas funciones en la Secundaria Básica-microuniversidad a través de un intercambio y las acciones recogidas en la etapa de diagnóstico

- Incorporar a los miembros del colectivo de dirección y otros agentes educativos, al proceso de aplicación de los instrumentos y técnicas para el diagnóstico, logrando una dirección participativa
- Detectar las barreras que obstaculizan la integración de los procesos y las causas que las originan, tomando las medidas pertinentes en cada momento y de manera consensuada
- Incorporar el personal de la institución en la búsqueda de soluciones a los problemas que dificultan la integración de los procesos
- Recordar que el diagnóstico no se limita a la etapa inicial, este se enriquece y modifica durante la implementación de la estrategia.

En la **etapa de planificación y organización** se desarrollan múltiples acciones, por lo tanto las recomendaciones para los talleres y los entrenamientos metodológicos se recogen de manera diferenciada.

- Las diferentes acciones han de ejercer una influencia positiva en las actitudes y sentimientos de los directivos de la institución, propiciando el autorespeto, el entusiasmo por las nuevas tareas y la creatividad en su ejecución
- El material complementario se entregará previamente a la realización de los talleres y los entrenamientos metodológicos, de manera que los participantes puedan analizar los elementos que les permitan ampliar la visión acerca del proceso de dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad
- En el claustro docente y comunitario, se ha de promover un intercambio transparente sobre los elementos que afectan la integración de los procesos, de manera que todos contribuyan con las posibles vías de solución.

Los **talleres** se utilizarán como forma organizativa fundamental para la preparación científica, teórica y práctica de directivos, Profesores Generales Integrales y familia de los adolescentes y docentes en formación, con una duración de veinte horas

presenciales, interpresenciales y de consulta para cada uno. En el desarrollo de los mismos, se ha de lograr la participación activa de los integrantes del colectivo de dirección, teniendo en cuenta que:

- En cada taller se trabajará un tema rector, relacionado con la integración de los procesos, y se partirá de la reflexión de los participantes acerca de problemas concretos en la institución educativa
- Es necesario el estudio independiente del contenido correspondiente a cada taller en el material complementario, por los miembros del colectivo de dirección
- Los debates han de propiciar generalizaciones, basadas en el intercambio colectivo, como vía para la preparación y desarrollo del colectivo de dirección
- La actualización y sistematización teórica del contenido de los procesos que tienen lugar en la institución, constituye una vía para su posterior generalización en los entrenamientos
- Se propone iniciar los talleres con técnicas de participación que posibiliten un clima agradable entre los miembros del colectivo, de modo que se generen actuaciones democráticas y colaborativas
- Se ha de contribuir al desarrollo de habilidades y destrezas laborales en los participantes como resultado de la relación que se establece entre lo individual y lo colectivo
- La existencia de las relaciones de dirección, han de generar situaciones problemáticas que conduzcan a un pensamiento desarrollador
- La función de control y evaluación estará presente en el desarrollo de los talleres, a partir del autocontrol de los conocimientos, la participación en los debates y la realización de tareas específicas para cada uno y por subgrupos

El **entrenamiento metodológico conjunto** según Alonso y Gómez (2007)⁵⁴ “*constituye un método y estilo de dirección*”, por lo que los mismos están dirigidos a demostrarle al directivo y su colectivo de dirección, como integrar los procesos que tienen lugar en la Secundaria Básica-microuniversidad. Para ello se tendrán en cuenta:

- Al planificar cada uno se establecerá un algoritmo de trabajo que incluya, el diagnóstico, el control y la evaluación, que permita alcanzar los objetivos propuestos a partir de la planificación y sistematización de los contenidos
- Se han de facilitar los conocimientos teóricos necesarios e intercambios grupales respecto a las tareas que se ejecutan en el entrenamiento para favorecer las relaciones de dirección
- Se propiciará la participación activa para ofrecer soluciones a los problemas derivados de la necesidad de integrar los procesos de dirección que transcurren en la escuela
- Se ha de concebir la planificación, la organización, la regulación, el control y la evaluación con carácter de sistema posibilitando la actualización constante de las acciones de la estrategia a partir de los modos de actuación de los integrantes del colectivo de dirección.

La estrategia que se propone en este epígrafe permite la aplicación práctica del modelo teórico para la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad. La misma está formada por cuatro etapas: de diagnóstico, de planificación y organización, de regulación y de control y evaluación.

CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

Como conclusiones de este capítulo puede plantearse que:

El modelo teórico para la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad tiene una estructura sistémica. Está formado por dos subsistemas: el proyectivo y el conceptual-

⁵⁴ Ibidem 1

metodológico. Su carácter dinámico y cooperativo favorecerá el establecimiento de relaciones dialécticas, caracterizadas por un alto grado prospectivo y de reciprocidad que condicionan el desarrollo mutuo.

La propuesta garantiza la integración de los procesos, al modelarla a partir del funcionamiento de un proceso completo, teniendo como transversales a los subsistemas las funciones de la dirección y la organización escolar como eje dinamizador e integrador. Esta concepción supera las contenidas en otros modelos, centrados en cuestiones aisladas de los procesos sin prestar una adecuada atención a la integración de los mismos, lo que desestima su pertinencia.

La estrategia diseñada tiene el propósito de trasladar a la práctica educativa el modelo teórico propuesto para la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad y comprende cuatro etapas: de diagnóstico, de planificación y organización, de regulación y de control y evaluación; destacando la incorporación activa del colectivo de dirección de la escuela, el claustro y la comunidad, a través de las relaciones de coordinación y subordinación que se establecen.

CAPÍTULO 3- VALORACIÓN DE LA PERTINENCIA DEL MODELO Y LA ESTRATEGIA PARA LA DIRECCIÓN DE LA SECUNDARIA BÁSICA-MICROUNIVERSIDAD

En el capítulo se presentan la valoración del modelo y su estrategia a través del criterio de expertos y los resultados de su aplicación en terreno en la Secundaria Básica “Carlos Marx” del municipio de Las Tunas.

3. 1- Valoración de la pertinencia del modelo teórico y la estrategia a través del criterio de expertos

En la valoración de la pertinencia del modelo teórico a través del Método Delphi, el primer paso fue consultar a 50 profesionales con experiencia en la dirección o trabajo

de la Secundaria Básica (Ver su composición en la tabla 1), considerados como posibles expertos; todos pertenecientes a la provincia de Las Tunas, a los que se les envió un cuestionario para determinar el coeficiente de competencia de los mismos.

Tabla 1. Posibles expertos para la valoración del modelo y su estrategia

	Metodólogos provinciales de Secundaria Básica	Metodólogos municipales de Secundaria Básica	Directores de Secundaria Básica	Profesores del Instituto Superior Pedagógico	Exdirectivos de Secundaria Básica	Total
Candidatos a expertos	5	5	14	17	9	50
Grupo de expertos	3	3	7	12	5	30

La selección de los expertos se realizó atendiendo a los criterios siguientes:

- Experiencia profesional en la dirección, docencia o formación del profesional para la Secundaria Básica
- Experiencia en investigaciones relacionadas con el funcionamiento de esta escuela
- Conocimiento teórico sobre la dirección educacional y la dirección de la Secundaria Básica
- Preparación académica y científica con experiencia de trabajo vinculada a esta educación.

De los expertos convocados respondieron 47 (94.0 %), a los que se le determinó su Coeficiente de Competencia, (K) el cual se calculó a partir del Coeficiente de Conocimiento (Kc) y el Coeficiente de Argumentación, (Ka) según la propuesta de

Campistrous y Rizo, (1998)⁵⁵.

Fueron seleccionados como expertos 30, que constituyen el 63,8 % (Ver tabla 1), los cuales poseen un K entre 0,50 y 1 (**Anexo 23**). En la determinación de este coeficiente se obtuvo que 20 (66,7%) poseen alta competencia ($K_c = 1$ a 0,80) y 10 (33,3%) evidencian mediana competencia ($K_a = 0,70$ a 0,50).

Entre las características más notables de los expertos seleccionados se destacan:

- Experiencia mínima de 10 años de trabajo en la educación, incluyendo una metodóloga de la provincia con 40 años de labor en el sector, de ellos 30, en la Secundaria Básica y cursa la maestría en Ciencias de la Educación
- Doce expertos trabajan en el Instituto Superior Pedagógico, con un mínimo de 17 años de experiencia, doce de ellos son master o doctor, de los doctores, dos laboran en la Facultad de Profesor General Integral
- Trece ocupan cargos de dirección y cinco funciones asesoras, de ellos tres son master y los demás cursan la maestría en Ciencias de la Educación.

En resumen, siete expertos ostentan el grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas y diez poseen el título académico de Master.

La categoría docente se comporta de la siguiente manera: Profesor Titular, cuatro, Profesor Auxiliar, siete, Asistente, nueve e Instructor, diez. (**Ver tabla en anexo 24**)

Luego se entregó a los expertos seleccionados un documento para valorar el contenido del modelo y la estrategia, las relaciones entre los subsistemas y componentes del modelo y la correlación de la estrategia con el modelo (**Ver anexo 25**). Para este paso se adoptó el criterio de Pérez (2002)⁵⁶, definiéndose los siguientes indicadores:

Indicador 1, correspondencia de los subsistemas del modelo con los objetivos actuales de la Secundaria Básica-microuniversidad.

⁵⁵ CAMPISTROUS Y RIZO (Indicadores de investigación Educativa. ICCP. La Habana.

⁵⁶ PÉREZ SERRANO, ELSIE (2002). Indicadores de criterios para la investigación cualitativa. Holguín. En soporte electrónico.

Indicador 2, adecuación de los componentes al subsistema en que están ubicados.

Indicador 3, suficiencia de los componentes de cada subsistema para integrar el proceso de dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad.

Indicador 4, coherencia entre la estructura de la estrategia propuesta con el modelo teórico que la sustenta.

Indicador 5, idoneidad de las acciones de la estrategia con los objetivos propuestos.

Cada uno de los aspectos del modelo fueron calificados con una escala de uno a cinco y valorados a través de dos rondas de consultas, considerando las categorías: Muy adecuado (MA, C1), Bastante adecuado (BA, C2), Adecuado (A, C3), Poco adecuado (PA, C4) y No adecuado (NA, C5).

En una primera vuelta se presentaron tres subsistemas, sobre lo cual se emitieron diversos criterios que se sintetizan a continuación:

En el indicador uno, es significativa la expresión de que nunca habían visto dicho proceso modelado y sugirieron la reubicación de los componentes. En el indicador dos, recomendaron reducir los componentes que conforman los subsistemas del modelo.

En el indicador tres, sugieren la vinculación de la comunidad con la escuela para favorecer el proceso de integración, con aceptación de los demás componentes. En el indicador cuatro, se sugirió explicitar más la ubicación de las funciones de dirección y evidenciar más las relaciones entre el modelo y la estrategia.

En el indicador cinco, no hubo unidad en las valoraciones pues se realizan señalamientos aislados respecto a los objetivos, las acciones y los instrumentos, pero incentivaron reflexiones para diversificar la forma organizativa de las acciones.

Para el procesamiento estadístico de los datos aportados por los expertos se utilizó una hoja de cálculo en Microsoft Excel, Gamboa (2006). El mismo permitió el cálculo de la matriz de frecuencia, la matriz de frecuencias acumuladas, la matriz de frecuencias

relativas acumuladas y el inverso de la distribución normal estándar acumulativa.

(Anexo 26)

El valor de N-P expresa un alto grado de concordancia de los expertos (0, 5490), respecto a que los subsistemas se adecuan a las condiciones actuales del proceso de dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad, considerándolo como muy adecuado.

El procesamiento estadístico refleja que los 30 expertos ubican los indicadores entre muy adecuado y bastante adecuado, lo que demuestra el consenso de los expertos acerca de la pertinencia del modelo y su correspondencia con la estrategia para el proceso de dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad.

Las sugerencias realizadas en la primera presentación posibilitaron el perfeccionamiento del modelo y su estrategia para la utilización en la práctica. Las opiniones emitidas en la segunda se sintetizan a continuación.

En el indicador 1, se muestra aceptación del modelo y a partir de las recomendaciones se integra, logrando consenso en los expertos sobre los subsistemas propuestos. El valor de N - P (0) expresa un alto grado de concordancia de los expertos y que los subsistemas, sus componentes y elementos que los integran se puede considerar como muy adecuado.

En el Indicador 2, a partir de las sugerencias de la primera presentación de reducir los componentes que conforman los subsistemas del modelo, se resolvió integrándolos, logrando aceptación por parte de los expertos. El valor de N-P (0) expresa un alto grado de concordancia de los expertos y que los subsistemas, sus componentes y elementos que los integran se puede considerar como muy adecuado.

En el Indicador 3, se sugiere evidenciar más las relaciones entre los componentes y subcomponentes del modelo para facilitar el proceso de integración. El valor de N-P (0) expresa un alto grado de concordancia de los expertos y que los componentes de

cada subsistema permiten integrar el proceso de dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad, por lo que se puede considerar como bastante adecuado.

En el Indicador 4, para la segunda presentación se rediseñaron e incluyeron acciones que facilitan la concreción del modelo. El valor de N-P (0) expresa un alto grado de concordancia de los expertos y se puede considerar como muy adecuado.

En el Indicador 5, los expertos consideraron idóneas las acciones propuestas en la estrategia para dar cumplimiento al objetivo. El valor de N-P (0) expresa un alto grado de concordancia, lo que permite considerarlo como muy adecuado.

De manera general, los resultados muestran aceptación del modelo y su estrategia, tanto por su contenido como por su estructura. Del índice de coincidencia en los señalamientos y las sugerencias de los expertos se hicieron las correcciones, ya incorporadas en el capítulo dos. Los señalamientos permitieron la mejor estructuración de los componentes de cada subsistema y la precisión de orientaciones metodológicas en la estrategia para facilitar su utilización.

Finalmente la evaluación de los expertos es entre las categorías de bastante adecuado y muy adecuado lo que confirma la pertinencia del modelo y la estrategia para los fines propuestos.

El criterio de expertos permitió valorar la pertinencia del modelo y su estrategia, de bastante adecuado y muy adecuado, a partir de la correspondencia de los subsistemas con los objetivos actuales de la Secundaria Básica, la adecuación de los componentes a los subsistemas correspondientes, la suficiencia de los componentes de cada subsistema para integrar el proceso de dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad, la coherencia entre la estructura de la estrategia propuesta con el modelo teórico y la idoneidad de las acciones con el objetivo de la estrategia.

3.2- Aplicación en la práctica de la estrategia para la dirección de la Secundaria Básica- microuniversidad a través del método Experimentación sobre el Terreno

Una vez obtenido consenso en la valoración positiva de los expertos sobre la pertinencia del modelo y la estrategia, se procedió a obtener criterio de los mismos mediante la aplicación en la práctica. Este momento resultó de gran utilidad para la investigación, pues permitió apreciar integralmente los componentes del modelo a partir de su relación con la estrategia, para nuevamente perfeccionar algunos de sus elementos, lo que posibilitó ajustar las acciones al contexto de la escuela seleccionada. La aplicación de la estrategia en la práctica educativa, se realizó a través del empleo del método de Experimentación sobre el Terreno según los criterios de Colás, (1994)⁵⁷, a través de los siguientes pasos:

1. Exploración y análisis de la experimentación.
2. Enunciado de un problema.
3. Planificación de un proyecto.
4. Realización de un proyecto.
5. Presentación y análisis de los resultados.
6. Interpretación – conclusión – toma de decisiones.

El **objetivo** general fue valorar la pertinencia de la estrategia para aplicar el modelo para la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad.

- 1. Exploración y análisis de la experimentación.** Se realiza el diagnóstico del problema en la práctica escolar de 7 escuelas secundarias básicas del municipio Las Tunas y se seleccionó la ESBU "Carlos Marx", a través de un muestreo intencional para introducir a través de la estrategia el modelo propuesto para integrar la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad.

⁵⁷ COLÁS, INÉS MARÍA Y OTROS. Investigación educativa. Ediciones Alfar, S.A. Sevilla.

La investigación se desarrolló en el período correspondiente al curso escolar 2006-2007. El criterio de selección de la muestra se sustentó en los siguientes aspectos:

- La implementación desde hace cuatro cursos del Modelo de Escuela Secundaria Básica (Versión 07/2003)
- El compromiso e incondicionalidad asumidos ante la concepción de la Secundaria Básica-microuniversidad
- La existencia de condiciones favorables respecto a la estabilidad del consejo de dirección y el claustro de la escuela
- El colectivo de dirección de la escuela, tienen entre tres y cinco años de experiencia de dirección, como en la mayoría de las secundarias básicas del municipio
- La matrícula de alumnos de la escuela y de docentes en formación se corresponde con la media del resto de las secundarias básicas del municipio.

Previamente se solicitó la autorización de la Subdirección Municipal de Secundaria Básica para introducir la estrategia en el sistema de trabajo del centro. Con posterioridad se realizó un intercambio con el consejo de dirección de la escuela y el metodólogo municipal que la asesora, para obtener su disposición de participar en la investigación; conformando el cronograma para la aplicación de la estrategia.

2. Enunciado de un problema. Consistió en la elaboración del problema a partir de los resultados del diagnóstico ejecutado. El planteamiento del problema se realizó a través de un taller metodológico, dirigido por el investigador, donde se presentaron y analizaron los resultados del procesamiento del diagnóstico, en el que se sensibilizó, a los directivos de la escuela, sobre sus problemas en relación con la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad, formulando el problema que orientó la realización de la experimentación sobre el terreno.

Problema: ¿Cómo integrar los procesos que tienen lugar en la Secundaria Básica-microuniversidad para favorecer la dirección de estos centros en su condición actual?

La formulación del problema permitió darle continuidad a la experimentación sobre el terreno, en su siguiente paso.

3. Planificación de un proyecto. Se presentó la vía de solución del problema que consiste en el modelo y la estrategia para integrar los procesos que transcurren en la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad.

4. Realización de un proyecto. Se recogió la información sobre el desarrollo de cada uno de las etapas por las que transcurrió el proceso de aplicación de la estrategia, con la valoración de los portadores del problema y la propuesta de transformaciones a la concepción del modelo. Se rediseñaron las acciones, según los resultados que se iban obteniendo y se reaplicaron en el mismo contexto. Este paso aparece detallado en el informe por cada una de las etapas de la estrategia.

Para una mejor comprensión, el autor unió elementos de los pasos: planificación de un proyecto y aplicación de un proyecto, para la explicación de la utilización de la estrategia, según criterio de Torres (2007)⁵⁸, pues estos dos pasos, están estrechamente interrelacionados.

La **Etapa I**, de **diagnóstico**, se aplicó en el mes de septiembre del 2006 y la misma tuvo como objetivo general, determinar el estado de la integración de los procesos para dirigir la Secundaria Básica-microuniversidad. Los objetivos específicos estuvieron relacionados con:

- Especificar la información que posee la estructura de dirección para asumir sus nuevas funciones en la Secundaria Básica-microuniversidad
- Precisar las modificaciones que surgen en la organización escolar para viabilizar la integración de los procesos de la Secundaria Básica-microuniversidad
- Constatar los cambios que se dan en la dirección de la formación de los recursos humanos y los aspectos sociopsicológicos de la dirección

⁵⁸ TORRES, ISABEL (2007). Modelo para la dirección de la superación profesional del profesor a tiempo parcial en al educación Secundaria Básica. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencia Pedagógicas. Holguín.

- Comprobar la interacción de la Secundaria Básica con los factores externos para favorecer la integración de los procesos fundamentales que tienen lugar en la institución.

Los métodos utilizados para obtener la información son: la observación, la entrevista, la encuesta y el análisis de documentos. En el anexo 3 se relacionan los indicadores con los instrumentos aplicados.

La selección de los informantes para caracterizar el proceso de dirección se realiza a partir de factores internos y externos al mismo. Los factores internos lo constituyen la totalidad de los integrantes del colectivo de dirección, seis; los profesores tutores, 12; Profesores Generales Integrales, 13 y los docentes en formación, 12; conformando el 100 % de la población seleccionada.

Los factores externos se seleccionan de aquellos que mantienen una estrecha relación con el centro, los cuales aportan datos importantes respecto a los indicadores declarados. Ellos son el metodólogo municipal que atiende la escuela, uno, el cual corrobora información aportada por los integrantes de la institución, y los miembros del consejo de escuela, diecisiete. En total participaron como informantes y a su vez muestra de la investigación 61 personas.

Los documentos revisados en el proceso de diagnóstico fueron: Resolución Ministerial 50/2006, Resolución Ministerial 579/2005, Resolución Ministerial 04/2007, horario escolar, sistema de trabajo de la escuela, informes de visitas de inspección y de entrenamientos metodológicos conjuntos, actas de reuniones de los órganos de dirección y técnicos.

Las acciones concebidas para la etapa de diagnóstico permitieron triangular informaciones, datos, métodos y personas que desempeñan funciones diferentes, lo cual propició la caracterización inicial del proceso de dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad.

A continuación se presentan los resultados de la etapa de diagnóstico para en conjunción con ellos proyectar las acciones de la etapa de planificación y organización. Se ejecutaron las seis acciones planificadas, las cuales fueron dirigidas por el director de la escuela de conjunto con el investigador, excepto la acción uno que se asume por el investigador. Esta implica la búsqueda de información entre los factores externos a la escuela, que a su vez permite contrastar la obtenida de los internos.

El conocimiento que posee el colectivo del centro para asumir los cambios que ocurren en la Secundaria Básica es medio en todos, pues se circunscribe a relacionar los documentos normativos que rigen el trabajo de la Secundaria Básica y dominar elementos esenciales como, enunciar las funciones del Profesor General Integral y el plan de estudio y las funciones de la microuniversidad. Lo que sin dudas, no garantiza la aplicación de iniciativas que favorezcan el proceso de dirección en las nuevas condiciones. En el intercambio con los integrantes de la estructura del centro los mismos expresaron que: "...se dio una preparación pero la misma dista mucho de la realidad...".

La atención brindada por la estructura municipal al colectivo de dirección de la escuela en el curso escolar 2006-2007, consistió en el seminario de preparación de inicio de curso, una reunión metodológica con la estructura del centro y un entrenamiento metodológico conjunto.

En los intercambios con la estructura del centro sus seis integrantes manifestaron insatisfacción con la preparación recibida pues resulta general, tradicional y no aborda procedimientos y mecanismos para dirigir la escuela actual, los mismos manifestaron expresiones tales como: "...la estructura municipal se limita a dar solo lo que se orienta a escala ministerial..."; "... la preparación de los docentes en formación que recibimos es pésima, pues se fue a nuestro criterio demasiado masivo...". No obstante, los jefes de grados expresan que poseen convicción y experiencia para la labor, pues los tres se desempeñaron anteriormente como jefes de departamentos docentes y cuentan, en

correspondencia con los grados, con cinco, siete y 33 cursos de trabajo en la Educación Secundaria.

El análisis cuantitativo evidencia que las actividades ejecutadas no fueron suficientes; el análisis cualitativo refleja que la atención brindada por la estructura municipal no es la adecuada. Esta afirmación deriva del hecho que dos de las actividades se dirigieron a los aspectos formales del trabajo en la escuela a partir del Modelo de Escuela Secundaria Básica y no se profundizó, en los contenidos que garantizan su implementación, por ejemplo, las funciones de dirección en condiciones de microuniversidad; tampoco se les preparó a través de la demostración y la participación conjunta.

Respecto al desarrollo de los procesos de dirección en la escuela, cinco expresan que la dirección transcurre de manera fragmentada, al concebirse los dirigidos al funcionamiento de la institución por un lado y los inherentes a la Educación Superior Pedagógica por otro. En los planes de trabajo tampoco se incluyen actividades dirigidas a tal objetivo, lo que no permite un correcto funcionamiento de los órganos de dirección y técnicos.

Esta situación evidencia no solo desconocimiento de cómo integrar los diversos procesos sino que no se han concebido vías para ello, en particular que la organización escolar puede ser el núcleo de esta integración, lo que le impregna a la escuela una dinámica que deriva de su nueva cualidad. Además, no se aprovechan al máximo las capacidades del personal docente y por tanto la eficiencia de la escuela como microuniversidad.

Al indagar sobre las modificaciones a la organización escolar se detecta que son mínimas y solo responde a lo normado en el modelo de escuela para este nivel, pues el horario escolar no contempla los procesos relacionados con el docente en formación, por ejemplo, el tiempo necesario para las tareas orientadas en los encuentros y el trabajo con la familia.

La preparación de los tutores se efectúa a través de encuentros mensuales en el Instituto Superior Pedagógico que a veces se suspenden por afectaciones externas al sistema de trabajo. La asistencia es baja pues al planificarse en horario docente no pueden dejar a sus grupos solos. Ello redundando en la preparación que la Secundaria Básica le debe proporcionar al docente en formación que ellos expresan de la forma siguiente: adquisición de conocimientos de las diferentes materias al 60%, conocimientos pedagógicos al 75% y conocimientos psicológicos al 54 %.

También se comprobó que el estilo empleado por los directivos, es mixto en cuatro, con predominio del estilo autocrático, lo que no facilita la cohesión y participación del colectivo, el cual se siente controlado y presionado ante el cúmulo de nuevas orientaciones y actividades a desarrollar. Ello conlleva a que la dirección continúe siendo fragmentada, sin la integración que se requiere en la Secundaria Básica-microuniversidad.

El cúmulo de trabajo que se deriva de la responsabilidad del directivo, conlleva a desmotivación por el bajo reconocimiento que se tiene de su desempeño, lo que provoca iniciativas pobres para motivar a sus colaboradores.

Un aspecto del trabajo de la Secundaria Básica-microuniversidad que ha recibido menos atención es el vínculo con la comunidad, pues no se incorpora en el trabajo con la familia, a los padres del docente en formación. En la planificación de las actividades culturales, deportivas y recreativas se les trata como a un docente más de la escuela, soslayando que se encuentran en una etapa de formación profesional. De esta manera, se limita la responsabilidad formativa que la Secundaria Básica tiene con el futuro Profesor General Integral y no se aprovechan las potencialidades que estos adolescentes y jóvenes tienen para el trabajo comunitario y de extensión universitaria.

Para el análisis de los datos resultantes de las informaciones recibidas sobre el estado de la integración del proceso de dirección para dirigir la Secundaria Básica-

microuniversidad, se determinó una escala valorativa conformada por tres categorías: Alto, Medio y Bajo.

Es alto, cuando la estructura de dirección posee información para asumir creadoramente sus nuevas funciones, la organización escolar integra la vida de la escuela, la formación de los recursos humanos incorpora a todos los implicados en un proceso único y la escuela interactúa con los factores externos unificando sus procesos.

Es medio, cuando la estructura de dirección posee una información parcial, la organización escolar es integradora al menos en el proceso docente educativo, la formación de los recursos humanos responde al Profesor General Integral y la escuela interactúa con los factores externos y respecto al docente en formación solo los incorpora en función de sus alumnos.

Es bajo, cuando la estructura de dirección posee una información formal de los documentos, la organización escolar responde a la formación del adolescente, la formación de los recursos es fraccionada y la escuela interactúa con los factores externos en función del adolescente.

Atendiendo a que el nivel de conocimiento de los documentos y otras informaciones no es alto, lo que dificulta su aplicación en la práctica escolar y que todos los procesos de dirección se encuentran en función de la formación del adolescente, el diagnóstico refleja que la escuela se encuentra en un nivel bajo. Ello expresa un incipiente estado en la integración de los procesos que reflejan la cotidianidad de la escuela Secundaria Básica-microuniversidad.

Como puede apreciarse el funcionamiento de esta escuela, aún no responde a las exigencias del encargo social y no le confiere el ritmo cualitativamente superior que requieren la formación del adolescente, el docente en formación, el Profesor General Integral, el colectivo de dirección, los demás trabajadores y la propia comunidad, como

principal institución social que en ella radica. Con los resultados del diagnóstico se procede a realizar los ajustes necesarios a la estrategia y se pasa a la siguiente etapa.

La **etapa II, de planificación y organización**, se desarrolló en el mes de octubre de 2006 y la misma tuvo como objetivo general conciliar las acciones diseñadas con la realidad de la escuela para integrar la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad. Los objetivos específicos estuvieron dirigidos a:

- Elaborar orientaciones para el desarrollo de los talleres y los entrenamientos metodológicos conjuntos con el colectivo de dirección y el resto de los factores de la institución, en correspondencia con el diagnóstico de la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad
- Asegurar las condiciones técnico materiales para el desarrollo de las acciones que permitirán la integración de los procesos de la Secundaria Básica-microuniversidad.

Los métodos utilizados para obtener la información fueron el análisis de documentos, la inducción-deducción, el histórico-lógico y el analítico-sintético. A partir del diagnóstico del estado del proceso de integración, se particularizaron las orientaciones para ejecutar las acciones de la estrategia y que teniendo en cuenta las limitaciones y potencialidades detectadas, favoreciera la integración de la dirección en la Secundaria Básica actual.

Los recursos humanos empleados para esta etapa son el investigador y el director, aunque se realizan consultas a integrantes del colectivo de dirección y el metodólogo que asesora la escuela. Los recursos materiales básicos son dos paquetes de hojas, lapicero, un local con privacidad y una computadora con impresora para reproducir el material complementario.

Como resultado de la etapa se reprodujo el material de consulta para el colectivo de dirección, con el objetivo de ofrecerles un documento sencillo que les permita disponer de una guía para dirigir la Secundaria Básica-microuniversidad. En el material se incluyen aspectos teóricos y prácticos generales de la dirección y los inherentes al

proceso de dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad, que resultó de gran utilidad para el colectivo de dirección, pues los seis manifestaron que luego de estudiarlo se sintieron más preparados para asumir los problemas cotidianos a los que se enfrentan.

A partir de la situación de la escuela, se planificó la reunión del claustro docente con los factores de la comunidad, para analizar los problemas y las causas que estaban entorpeciendo el normal desarrollo de las relaciones de modo tal que les facilitara las vías, los métodos y las formas para unificar los esfuerzos en torno a la misión actual de la institución.

En la planificación de este se participó en conjunto: el investigador, el director y el presidente del consejo de escuela. Una vez concluida esta etapa, se está en condiciones de ejecutar las acciones de la siguiente.

La **etapa III, de regulación**, se desarrolló a partir del mes de noviembre del 2006. El objetivo general fue propiciar cambios dialécticos en la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad, ajustando la labor de los directivos, los Profesores Generales Integrales, los docentes en formación y los factores comunitarios a los nuevos requerimientos sociales, para superar las barreras que se dan en el cumplimiento de las funciones correspondientes para la integración. Los objetivos específicos residen en:

- Elevar la preparación del colectivo de dirección, los docentes y los factores de la comunidad para contribuir a la integración de la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad
- Unificar los recursos humanos en torno a la misión de la Secundaria Básica-microuniversidad
- Demostrar cómo integrar los procesos que tienen lugar en la Secundaria Básica-microuniversidad.

Para el desarrollo de la etapa se utilizaron los métodos: observación, demostración, conversación heurística, enseñanza problémica y el trabajo en grupo. La muestra de los participantes la integran los mismos factores internos y externos que ya se mencionaron en la etapa de diagnóstico, exceptuando el metodólogo municipal que atiende la escuela. También se excluyen de los resultados que se exponen, un Profesor General Integral en etapa de jubilación por enfermedad periódica, una docente en formación embarazada con períodos de reposo por amenaza de aborto y dos miembros del consejo de escuela, uno de certificado médico y el otro que por sus responsabilidades laborales viajaba fuera de la provincia. En total 56 personas que representan el 91,0 % de los informantes.

Las formas organizativas utilizadas durante la etapa fueron variadas, entre ellas se encontraban, talleres, claustro docente y comunitario y entrenamiento metodológico conjunto. Las acciones se ejecutaron bajo la conducción del director y el investigador.

Entre las acciones destacan los talleres como forma de organización fundamental para la preparación de los directivos, Profesores Generales Integrales, docentes en formación y factores comunitarios. Los talleres tuvieron una frecuencia quincenal y se ejecutaron entre los meses de noviembre del 2006 hasta febrero del 2007. Para su desarrollo se utilizaron un conjunto de técnicas que facilitaron la incorporación activa de los participantes.

La participación en los talleres se comportó de manera estable con la presencia de los 56 compañeros, para un 91,6 %, excepto cinco que se ausentaron a un taller por vez, comportándose por frentes de la siguiente forma. Del colectivo de dirección, asistieron cinco (83,3 %), de los Profesores Generales Integrales, profesores-tutores y docentes en formación, asistieron 33 (94,2 %), y de los integrantes del consejo de escuela, asistieron 13 (86,6 %)

La incorporación activa de las personas fue el principal resultado de los talleres y las expresiones en torno a superar el esquematismo en el proceso de dirección de la

Secundaria Básica en las condiciones actuales. Los directivos y docentes expresaron sentirse a gusto en los talleres, con aceptación en el 100 % de las técnicas utilizadas, que recomendaron se utilizaran con mayor frecuencia en la superación y actividades metodológica.

Existió consenso respecto a que la organización escolar es el proceso de mayores posibilidades para vertebrar la integración del trabajo de la escuela y que el tiempo se emplee racionalmente para planificar el cúmulo de tareas.

La totalidad de los participantes opina que la superación es una de las bases del sistema educativo cubano y que la acogen con disposición en sus variadas formas, pero que hay fisuras por las que tales esfuerzos escapan. Citan por ejemplo que, no se conciben las variadas aristas de su trabajo como un todo orgánico (95 %), las formas de control que se utilizan son esquemáticas (86 %) y falta unidad en el sistema de influencias educativas en torno a los escolares y docentes en formación (67 %), por ellos mismos, la familia, los miembros de la comunidad y los medios de comunicación.

Respecto al modelo del proceso de dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad el debate fue amplio. La totalidad aceptó el modelo propuesto, y el colectivo de dirección sugirió evidenciar más la categoría integración de procesos de manera que fuese posible operar en la práctica, lo cual permitió perfeccionar el modelo, explicitando su adecuación a la diversidad de entornos escolares, lo que se concreta en la relación con el entorno durante la puesta en práctica.

Para el análisis de la efectividad de los talleres se utilizó una escala valorativa conformada por tres categorías: Alto, Medio y Bajo. Es Alto, cuando los participantes se apropian de los contenidos y muestran satisfacción por su valor práctico. Es Medio, cuando los participantes se apropian parcialmente de los contenidos y se muestran medianamente satisfechos con su posibilidad de aplicación. Es Bajo, cuando los participantes no se apropian del contenido y muestran insatisfacción por sus implicaciones prácticas.

El resultado de la efectividad de los talleres se evaluó de Alto, pues los participantes evidenciaron apropiación de los contenidos y disposición para su posterior aplicación en la práctica cotidiana de la escuela. A propuesta de la directora, se proyectó sistematizar las funciones de dirección como transversales del modelo en la preparación metodológica y demás actividades, pues por su carácter rector posibilitan al directivo tener una idea objetiva del estado en que se encuentra la integración del proceso de dirección en la escuela.

El claustro, se realiza con el objetivo de analizar con el colectivo laboral y los factores de la comunidad, los problemas, sus causas y las posibles soluciones para la integración del proceso de dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad. El mismo se desarrolló en la segunda quincena del mes de marzo de 2007 y de un total de 60 personas asistieron 58 para un 96.9 %.

La participación que inicialmente fue limitada, fue aumentando a partir de la intervención de un miembro del consejo de escuela que abordó como la inclusión de los padres de los docentes en formación, ayudaría a enriquecer el trabajo de este órgano. Se propone incorporar como integrantes del consejo de escuela una representación de padres de los docentes en formación y los padres de los escolares adolescentes están dispuestos de conjunto con la escuela, a organizar por ejemplo, expediciones y visitas a lugares de interés histórico y cultural.

Del debate resultaron como principales causas que dificultan el proceso de integración: el desconocimiento de que ello es necesario para el funcionamiento de la escuela como microuniversidad y cómo ellos pueden colaborar en su realización. Entre los problemas se señala la falta de unidad de influencias educativas en torno a los adolescentes y los docentes en formación, lo a que su vez es resultado de la labor aislada de los agentes educativos.

Un problema debatido con entusiasmo es que el proceso docente-educativo debe ser el mismo para los escolares que para los docentes en formación, quienes también son

adolescentes y necesitan la conducción integral de los profesores tutores y los consejos de grado. Ellos resuelven una necesidad de la escuela, planteado por el 88 %, pero la esencia de su permanencia es la visión nueva de su formación profesional, planteada por el 15 %. Se propone que los tutores le concedan la misma prioridad a su formación que a los adolescentes durante el proceso docente-educativo.

Para evaluar la efectividad del claustro se elaboró una escala valorativa, que conforman las categorías, Alto, Medio y Bajo. Es Alto, cuando se conocen los problemas, sus causas y se es creativo al ofrece vías de solución a los problemas. Es Medio, cuando se muestra conocimiento parcial de algunos problemas y las vías de solución son escasas y tradicionales. Es Bajo, cuando se reconoce algún problema y no aportan vías de solución o recurren a lo instituido.

El claustro fue evaluado de Alto pues alrededor del 80 % participó activamente y se enunciaron con sus causas, problemas concretos que limitan la integración del proceso de dirección, llegando a reconocer sus responsabilidades, limitaciones y potencialidades personales. Se aportaron posibles vías de solución para la integración del proceso de dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad.

Los entrenamientos metodológicos conjuntos estuvieron dirigidos a demostrarle al colectivo de dirección y al colectivo laboral cómo integrar el proceso de dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad. Los mismos se desarrollaron, en la segunda y tercera semana de abril y mayo del 2007, para un 100 % de lo planificado. Los participantes fueron el director, el colectivo de dirección, los Profesores Generales Integrales y los docentes en formación, para un 95.3 %.

En el **primer entrenamiento**, se demostró la aplicación de los contenidos teóricos de los talleres para integrar los procesos que tienen lugar en la Secundaria Básica-microuniversidad, a través de la organización escolar. Para la planificación de la vida del centro se consultó la Resolución Ministerial No. 4/81 y se definieron los siguientes elementos para la integración de los procesos: documentos normativos (Modelo de

Escuela Secundaria Básica, Resolución Ministerial sobre el sistema de evaluación curso 2003 y Plan de estudio y Programas para los escolares de la Secundaria Básica y para los docentes en formación), los resultados obtenidos por la escuela en la etapa anterior expresado en los indicadores de eficiencia y los recursos humanos y materiales que dispone la escuela.

Se tomó como marco temporal para la actividad la elaboración del horario único para una quincena. En este se consignaron los turnos de clases para los adolescentes, el encuentro en la Sede Pedagógica del sábado correspondiente para los docentes en formación, el encuentro de los Profesores Generales Integrales para la maestría, la actividad metodológica semanal para los directivos y docentes, las actividades recreativas y de extensión universitaria, el trabajo con la familia de los adolescentes y los docentes en formación, la preparación y autopreparación de los docentes en formación y de los Profesores Generales Integrales y el desarrollo de las actividades del Palacio de Pioneros.

Al ordenar todas estas actividades en el horario único para dos semanas en la escuela, se tuvieron en cuenta también los requisitos higiénicos para los diferentes grupos etéreos que en ella conviven. Este intercambio no se puede plasmar en tan breve espacio, pero se tomaron decisiones importantes que reflejan la evolución de los implicados en tan sensible problema que nuclea la vida de todos durante más de ocho horas diarias.

Se reveló la capacidad creativa de un Profesor General Integral al aportar sugerencias válidas para integrar procesos en el horario, como la incorporación de padres de los alumnos con dificultades en el aprendizaje, a la observación y análisis de las teleclases, lo que se erige en recurso pedagógico para potenciar la Zona de Desarrollo Próximo. Se comprobó que es posible planificar un horario que no sea lineal, siempre que las personas sean flexibles y creativas a partir del marco referencial que

establecen las normativas y las potencialidades del entorno.

En este entrenamiento se aplicaron las categorías agrupamientos flexibles, utilización racional de los espacios y utilización de los recursos humanos y materiales. Se tomó un grupo de séptimo grado cuya maestra posee una experiencia de trabajo de 28 años y resultados favorables en la tutoría de una docente en formación.

Con la utilización del turno de clase de computación, se probó el agrupamiento flexible y la utilización del espacio como recurso para la integración. El docente en formación trabajó en la elaboración de un cuadro comparativo a partir de un contenido del CD de la carrera, el Profesor General Integral se dedicó a la consulta de un material de la maestría para fundamentar teóricamente la propuesta de su investigación de tesis y los adolescentes realizaron una tarea docente sobre elaboración de textos con el programa Word. El profesor de computación dirigió todo el proceso, enseñando a los alumnos el contenido correspondiente y asesorando a los docentes. La realización de esta tarea evidenció que a través de los agrupamientos fue posible integrar varios procesos: el docente-educativo, la formación continua de directivos y docentes y el trabajo científico-investigativo,

Otra actividad integradora fue ubicar los turnos de la asignatura inglés a la misma hora para todos los grupos del grado. Ello permitió dedicar ese tiempo a la autopreparación individual de los docentes o por pequeños grupos al análisis metodológico de teleclases, a la tutoría y a la entrevista con algún padre. Todo en dependencia de las necesidades del grado y las personas implicadas.

La utilización del espacio como recurso para la integración de los procesos se probó en un turno de Educación Física se organizó un encuentro deportivo entre grupos de varios grados y miembros de la comunidad, a su vez, se incorporó a la familia para realizar la orientación pedagógica tan necesaria para las relaciones sociales del adolescente.

Con relación a los recursos humanos se logró que la guía base unificara las actividades de la organización de pioneros con la extensión universitaria, incorporando al docente en formación en la conducción de una tertulia vespertina con los adolescentes y miembros de la comunidad. Esta se convirtió en un encuentro mensual esperado por la inclusión de personas diferentes que aportaron su visión y experiencia en el análisis de obras literarias, reanimándose las opciones culturales de la escuela y la comunidad.

(Ver ejemplo en anexo 27)

En el **segundo entrenamiento**, se demostró la integración de los procesos en la Secundaria Básica-microuniversidad a través del proceso docente educativo. En este entrenamiento se constató la puesta en práctica de los recursos desarrollados en el primero para la integración de los procesos, evidenciándose que aún es inestable.

En esta escuela se logró que cada docente en formación estuviera ubicado en la misma aula de su tutor. Como resultado del entrenamiento, a través de la clase a los escolares, el tutor satisface las necesidades educativas del docente en formación y les asesora en el trabajo metodológico. El diagnóstico de los docentes en formación evidenció que las asignaturas de mayores dificultades son Matemática (84 %) y Español (75 %).

En la medida que el Profesor General Integral desarrolló el contenido correspondiente al programa de los escolares, planificó tareas para el docente en formación a través del mismo contenido y con el nivel de profundidad del programa correspondiente a ellos. Al concluir le orientó planificar una clase para los escolares en ese mismo tema para una clase de consolidación.

Para medir el desempeño del colectivo de dirección durante el desarrollo de los entrenamientos se desarrolló una guía de observación, la cual comprende tres categorías para la evaluación, Alto, Medio y Bajo.

Es Alto, cuando muestran en su actuación plenos conocimientos, motivaciones, habilidades, capacidades y actitudes que le permiten la integración efectiva del proceso de dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad.

Es Medio, cuando muestran en su actuación parcialmente conocimientos, habilidades, motivaciones, capacidades y actitudes que le permiten la integración efectiva del proceso de dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad.

Es Bajo, cuando muestran en su actuación bajos conocimientos, habilidades, motivaciones, capacidades y actitudes que le permiten la integración efectiva del proceso de dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad.

Atendiendo a que los colectivos de dirección y docente se desempeñaron con eficiencia demostrando conocimientos, motivaciones, habilidades, capacidades y actitudes sólidas que les permitieron desde una nueva visión, integrar de manera efectiva el proceso de dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad, los entrenamientos fueron evaluados con la categoría de Alto. Su ejecución propició cambios en el funcionamiento de la institución, para profundizar el accionar de los directivos y Profesores Generales Integrales en favor de la integración del proceso de dirección.

5. Presentación y análisis de los resultados. En la media que se desarrollaron los talleres y entrenamiento metodológicos conjuntos se resumieron los resultados y se les comunicó a los implicados en la etapa de evaluación. Al concluir la estrategia se realizó una actividad metodológica con el consejo de dirección para conocer la opinión sobre la integración de los procesos de dirección de la escuela. Dada la estrecha relación que existe entre este paso y el seis, el autor decidió unirlos para su análisis.

6. Interpretación – conclusión – toma de decisiones. A partir de los resultados obtenidos se confirma la pertinencia del modelo y de la estrategia, propuestos en la investigación. En este paso se tiene en cuenta la etapa cuatro de la estrategia.

La **etapa IV, de control y evaluación**, se desarrolló en el mes de junio del 2007. El objetivo general, fue controlar y evaluar el cumplimiento de las acciones previstas en la

estrategia, para dirigir la integración del proceso de dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad. Los objetivos específicos fueron:

- Controlar el cumplimiento de la implementación de la estrategia
- Evaluar los resultados que se alcanzaron con la ejecución de las acciones de la estrategia.

El control y evaluación que se realizó sistemáticamente a la aplicación de la estrategia demostró que esta cumplió con el objetivo general previsto así como con los específicos, al favorecerse la integración del proceso de dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad. Con la aplicación de la estrategia también se obtuvieron logros importantes que se relacionan:

- Se enriqueció el nivel de conocimientos de los directivos y docentes, lográndose influir en su preparación para la integración del proceso de dirección
- Se elevó la disposición y el compromiso de los implicados para convertir la escuela en una verdadera microuniversidad
- Se estimuló la capacidad creadora para buscar respuestas a los nuevos problemas
- Se logró vincular los padres de los docentes en formación a la vida de la escuela.

Durante el proceso de aplicación de la estrategia se presentaron algunas limitaciones que se relacionan:

- Estereotipias que arraigan los formalismos y concepciones tradicionales limitándose la creatividad
- Llegadas tardes a los talleres y entrenamientos metodológicos conjuntos por causas eventuales y coincidencia con tareas emergentes
- Disposición de escaso tiempo para desarrollar las actividades y la presión por el cúmulo de tareas
- Dificultades materiales en la reproducción de instrumentos y documentos.

El resultado de las entrevistas efectuadas a los diferentes actores evidencia una mayor satisfacción de los mismos. En el intercambio con la estructura del centro, se mostró un reconocimiento de la pertinencia de la estrategia y consideran que la aplicación de la misma, favoreció la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad.

Además, el autor de la investigación, realizó una actividad metodológica de cierre para valorar, de conjunto con los diferentes factores del centro que participaron en la experimentación sobre el terreno, para lo que se valora la pertinencia de la puesta en práctica de la estrategia a partir de tres indicadores y para ello se elaboró una escala valorativa atendiendo a las categorías, Alto, Medio y Bajo.

Indicadores:

- 1- Cumplimiento de los objetivos
- 2- Cumplimiento de las acciones previstas
- 3- Integración de los procesos

Escala valorativa:

Es Alto, cuando se cumplen los objetivos, las acciones previstas y se logra la integración en el proceso de dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad y que para ello sea expresado por más del 85 % de los encuestados. Es Medio, cuando se incumple algún objetivo específico de cada etapa, alguna acción y se integra parcialmente el proceso de dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad y que para ello sea expresado por más del 75% de los encuestados. Es Bajo, cuando se cumplen los objetivos generales, algunas acciones y se integran algunos de los procesos de la Secundaria Básica-microuniversidad y el mismo se exprese en menos del 60 % de los encuestados.

La aplicación práctica de la estrategia fue evaluada de Alto atendiendo a que en la misma se cumplieron los objetivos previstos, las acciones diseñadas, en las cuales se comprobó que la acción coordinada del equipo directivo de la institución en unidad con el investigador, favoreció la integración de los procesos para la dirección de la

Secundaria Básica-microuniversidad. Lo mismo se constató a través de la actuación de los implicados, los resultados de las visitas efectuadas al centro y los informes de la Subdirección Municipal de Secundaria Básica.

En intercambio con la subdirección Municipal de la Educación Secundaria Básica del municipio Las Tunas, se acordó que se continuaría con la aplicación de la estrategia en el siguiente curso escolar, en los restantes centros de la educación. El constante seguimiento a los resultados de la aplicación de la estrategia, permitió al autor de la investigación, constatar que el desempeño de los directivos, Profesores Generales Integrales y el intercambio con los docentes en formación y la incidencia de los factores comunitarios, favorecieron la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad, lo que fue corroborado en esta última fase de la experimentación en el terreno.

Como conclusiones puede plantearse que la aplicación del modelo teórico para la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad, a través de la estrategia, corroboró la pertinencia del modelo y la estrategia y demostró que cumplen el propósito para el que fueron diseñados. La estrategia promovió la participación activa de los factores internos y externos del centro, para favorecer la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad.

CONCLUSIONES DEL CAPITULO

Los resultados que se obtuvieron, a través del Criterio de Expertos y de la aplicación de la estrategia, contentiva del modelo teórico, para la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad, permite arribar a las siguientes conclusiones:

Existe consenso de los expertos acerca de la correspondencia de los subsistemas del modelo con las condiciones actuales de la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad, la adecuación de los componentes a los subsistemas a los que pertenecen, la coherencia de la estructura de la estrategia con el modelo teórico que la sustenta y la idoneidad de las acciones propuestas para el cumplimiento del objetivo de

la estrategia, lo que avala su pertinencia.

La aplicación de la estrategia, como expresión práctica del modelo teórico para la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad, a través del método de Experimentación sobre el Terreno, evidenció que esta es pertinente y ofrece amplias posibilidades para la integración de los procesos y para la participación activa de los implicados en la dirección, así como para la retroalimentación sistemática de las acciones de la misma.

CONCLUSIONES

La dirección de la Secundaria Básica en Cuba, ha evolucionado en correspondencia con los cambios que se han sucedido en las diferentes etapas por las que ha transitado este nivel educativo. Los referidos cambios imponen demandas a la dirección de estos centros, adquiriendo su objeto social nuevas dimensiones que obliga a profundizar en sus especificidades, para ofrecer respuestas efectivas a las transformaciones que ocurren en la Secundaria Básica-microuniversidad. Para ello se requiere perfeccionar su dirección, de modo que se integren los procesos de estas escuelas, y se aseguren los resultados positivos que se esperan a partir de las transformaciones actuales.

La dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad, se sustenta en los fundamentos de la Dirección Educacional, las características de la actividad educativa propia de la Secundaria Básica y el sistema de procesos inherentes a la Educación Superior, así como en la Teoría General de Sistema y el enfoque de sistema asociado a ella.

El diagnóstico del estado actual de la dirección en la Secundaria Básica-microuniversidad, permitió determinar las fortalezas y debilidades de la misma, lo que

constituye punto de partida para elaborar el modelo y la estrategia que permitieron transformar el estado actual en el estado deseado.

El modelo teórico para la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad, propuesto, tiene una estructura sistémica y parte de las premisas que lo sustenta y del diagnóstico. Está formado además por dos subsistemas: el Proyectivo y el Conceptual- Metodológico, los que a su vez se integran por componentes relacionados entre sí a través de relaciones de subordinación y coordinación.

La propuesta, garantiza la integración de los procesos, al modelarla a partir del funcionamiento de un proceso completo, teniendo como transversales a los subsistemas las funciones generales de la dirección y como eje dinamizador e integrador a la organización escolar. Esta propuesta supera a otras, centradas en cuestiones aisladas de los procesos sin prestar una adecuada atención a la integración de los mismos.

La estrategia diseñada posibilitó cumplir el objetivo de la investigación al permitir implementar en la práctica educativa el modelo teórico propuesto para la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad. La misma comprende cuatro etapas: de diagnóstico, de planificación y organización, de regulación y de control y evaluación; destacando la incorporación participativa del colectivo de dirección de la escuela, el claustro y la comunidad, a través de las relaciones de coordinación y subordinación que se establecen.

El modelo teórico y la estrategia fueron sometidos para su valoración a Criterio de Expertos y a una aplicación en la práctica a través del método Experimentación sobre el Terreno. Los resultados que se obtuvieron, a través del Criterio de Expertos demuestran que el modelo es considerado de muy adecuado y bastante adecuado a partir de la correspondencia que existe con las condiciones actuales del proceso de dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad.

La aplicación práctica se realizó en la escuela Secundaria Básica “Carlos Marx”, a través del método de experimentación sobre el terreno, y la misma evidenció que la estrategia que sustenta el modelo es pertinente, corroborándose la hipótesis de la investigación. Además se comprobó que la estrategia ofrece amplias posibilidades de participación directa de los implicados en la integración de los procesos para la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad.

RECOMENDACIONES

1. Diseñar un proyecto de investigación que aborde y profundice en diferentes aristas relacionadas con la dirección de la Secundaria Básica-microuniversidad, entre las que pueden señalarse:
 - La relación que se establece entre el estado del proceso de dirección y otros procesos que se desarrollan en las Secundarias Básicas
 - La profundización en el estudio de los procesos sustantivos de la Educación Superior que se desarrollan en la Secundaria Básica-microuniversidad
 - El estudio de los procesos propios de la Secundaria Básica
2. Proponer a las instancias correspondientes la aplicación de la propuesta teórica y práctica que se realiza en esta investigación, en otras escuelas Secundarias Básicas de la provincia, con el propósito de continuar perfeccionando su dirección.

BIBLIOGRAFÍA.

1. AFANASIEV, V. G. (1989). Dirección científica de la sociedad. Experimento de Investigación en Sistema. Editora Política. La Habana.
2. ALVAREZ DE ZAYAS, CARLOS. (1999). La escuela en la vida. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
3. _____. (s/a). Cómo se modela la investigación científica. La Habana. Material en soporte electrónico.
4. _____. (1989). Fundamentos teóricos de la dirección del proceso docente educativo en la educación superior cubana. MES. La Habana.
5. _____. (1995). Metodología de la investigación educativa. En Centro de Estudios de Educación Superior. Santiago de Cuba.
6. _____. (2005). La Gestión de la información y el conocimiento: desafíos de la Dirección Educacional contemporánea. Curso Pedagogía 2005. La Habana.
7. ÁLVAREZ DE FERNÁNDEZ, TERESITA Y OTROS (2006). Integración de procesos. [http:// www. Centrodador.com](http://www.Centrodador.com) 7-1-2008 11:15 pm.
8. ANDER-EGG E. (1991). El taller una alternativa para la renovación pedagógica. Editorial Magisterio del Río de La Plata, Segunda Edición. República Argentina.
9. AÑORGAS MORALES, J. (1975). "Teoría de los sistemas de superación". CENESEDA, ISP "Enrique José Varona". La Habana.
10. _____. (1997). El enfoque sistémico en la organización del mejoramiento de los recursos humanos. Impresión ligera. La Habana.
11. _____ 1999). Paradigma educativo alternativo para el mejoramiento profesional y humano de los recursos laborales y de la comunidad. Impresión ligera. La Habana.
12. AUGIER ESCALONA, A. (2000). Una metodología para la elaboración e implementación de la estrategia escolar en la SB. Tesis de maestría. ISP Holguín.
13. AUGIER ESCALONA A. Y SÁNCHEZ CARMONA P (1997). Liderazgo Educacional. La Habana. Material en soporte electrónico.

14. _____ (1996).Hacia una Escuela de Excelencia. Editorial Academia. La Habana.
15. ALONSO RODRIGUEZ, SERGIO. (2001). Sistema de trabajo del MINED. Tesis en opción al grado científico de doctor en ciencias pedagógicas. La Habana.
16. _____ (1996). Filosofía de la Dirección Educacional. Material en soporte electrónico.
17. _____ (2007). Dirección estratégica, administración por objetivos y sistema de trabajo en el Ministerio de Educación. La Habana.
18. _____ (2007). El sistema de dirección institucional: un modelo para explicar e investigar la actividad de dirección. La Habana.
19. ALONSO RODRÍGUEZ S Y PEDRO SÁNCHEZ CARMONA (1994). Curso de Alta Gerencia Educacional. MINED. La Habana. Material fotocopiado.
20. _____ (2001). El EMC: Un método revolucionario de dirección educacional. Resumen textual de la monografía.
21. _____ (1996). Filosofía de la Dirección Educacional. Conferencia. Material en soporte electrónico.
22. ALZATE, RAMÓN (1997). Resolución de conflictos en la escuela. En: Innovación Educativa No. 7. Santiago de Compostela.
23. ARTEAGA PUPO, FRANK (2003). Conferencia de Sociología de la educación. Las Tunas.
24. Amestoy de Sánchez, Margarita (2005) innovación, creatividad e inventiva: tres procesos que se apoyan y complementan el cambio educativo, Caracas Venezuela.
25. ASSMAN, G (1977). Fundamentos de sociología marxista-leninista. Editorial Dietz. Berlín.
26. AUSTIN NANCY y TOM PETERS (1987). Pasión por la Excelencia. Editora Edición Revolucionaria. La Habana.
27. AZCOAGA, JUAN. E. (1981). Del lenguaje al pensamiento verbal. S/e. Argentina.
28. BALES, ROBERT (1960). Interaction process analysis. Editorial Adisson Wesley Press. Cambrige.

29. BAURAZA MACÍAS, ARTURO (2002). Integración escolar. [Http:// www.Centrodador.com](http://www.Centrodador.com) 7-1-2008 9:20 am.
30. BAR- YAM, M Y OTROS (2003). Changes in the teaching and learning process in a complex education system, [http:// necsi. Org / project / research / teach and learn. Html](http://necsi.Org/project/research/teachandlearn.Html). 25 / 1 / 03.
31. BARREIRO, L. GUERRERO, R. RODRÍGUEZ, F (1991). Características de la capacitación a dirigentes. CETED. La Habana.
32. BÁXTER PÉREZ ESTHER (2001). El proceso de investigación en la metodología cualitativa. El enfoque participativo y la investigación acción. En: Desafío Escolar. En Revista Iberoamericana de Pedagogía. ICCP. Año 5. La Habana.
33. BELLO DAVILA, ZOE y OTROS (2003). Psicología general. Editorial Félix Varela. La Habana.
34. BENGURÍA RAMÓN. (1997). Hacia modelos más completos de gestión de calidad total con referencia especial al sector educativo. En: Boletín de Estudios Económicos, Vol. LII. No.161. Agosto. Madrid. Editorial Félix Varela. La Habana.
35. BERMUDEZ MORRIS, RAQUEL (2001). Dinámica de grupo en Educación: Su facilitación. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
36. BERGES DÍAZ., JUANA MARITZA (2003). Modelo de superación para el perfeccionamiento de habilidades comunicativas en los docentes de Secundaria Básica. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Santa Clara.
37. BESCOAÍN, ADELAIDA (2004). Integración Regional y Reformulación Curricular. Chile. Material en soporte electrónico.
38. BLANCO, ANTONIO (2001). Introducción a la sociología de la educación. : Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
39. BORREGO, ORLANDO (1989). La ciencia de la Dirección. Editorial SUPCER. La Habana.
40. _____ . (2006). Rumbo al socialismo. Problemas del sistema económico y la dirección empresarial. Editorial Ciencias Sociales. La Habana.

41. BONNER, HUBERT (1959). Group dynamics, principles and applications. New York.
42. BOULET, PATRICK (2000) El ocaso de la transformación educativa. Argentina
43. BRAVOS SALINAS, N (1996). Formación docente: Perfeccionamiento y capacitación en América Latina. En: Tablero Vol.20, No 53, Santa Fe de Bogotá.
44. BRADFORD, LELAND P (1960). Developing potencialities trough class groups. Teachers´ Collage Record. Columbia.
45. BRINGAS, LINARES JOSÉ A, REYES PIÑA, OLGA LIDIA (2000). Epistemología y Paradigmas de la Dirección Educacional. Material del curso ofrecido en el evento internacional “Hacia la Educación del Siglo XXI”. La Habana.
46. BRUEKNER Y BOND (1975). Diagnóstico y tratamiento de las dificultades en el aprendizaje. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
47. BUSTILLOS, CARLOS (1994). La Gestión de Recursos Humanos y la Motivación de las personas. En: Capital Humano. España
48. BUSTOS FABIO. (s/a). Curso de dirección estratégica y por objetivos. Material en soporte electrónico.
49. CAMPISTROUS PÉREZ LUIS, RIZO CABRERA (1998). Indicadores de Investigación Educativa. I. C. C. P. La Habana. Material en soporte electrónico.
50. CARBAJAL AROCHA, ALEXIS (2008). Los estudiantes universitarios protagonistas de ideario cultural desde el aprendizaje. Material presentado en Universidad 2008. La Habana. Material en soporte electrónico.
51. CARNOTA LAUZAN, ORLANDO (1987). Teoría y práctica de la dirección socialista. Ciencias Sociales. La Habana.
52. _____ (1991). Cuando el tiempo no alcanza. Editorial Ciencias Sociales. La Habana.
53. CARBONELL ESTEVEZ XIOMARA (2004). Métodos y estilos de dirección del directivo educacional. Las Tunas. Material en soporte electrónico.
54. CASTRO ALEGRET, P .L (1996). Cómo la familia cumple su función educativa. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.

55. CASTRO RUZ, FIDEL (2001) Discurso pronunciado en la graduación del primer curso de maestros emergentes. La Habana.
56. _____. (2003). Las ideas son el alma esencial en la lucha de la humanidad por su propia salvación. La Habana.
57. _____. (2001). Intervención en el primer Seminario para educadores. La Habana.
58. CASTILLO, J (2003). Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. [http: / www. Monografías. Com](http://www.Monografias.Com). 14/10/2005 11:23 a.m
59. CASTILLEJO OLÁN, RUBÉN (2004). La dirección de la superación del profesor de educación física escolar, durante el adiestramiento laboral. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Holguín.
60. CALZADO LABRERA, DELSI (1998). El taller. Una alternativa de forma de organización del profesional de la educación. Instituto Superior pedagógico "Enrique José Varona". Tesis presentada en opción al título académico de Master. La Habana.
61. CATTELL, RAYMOND B (1951). New concepts for measuring leadership in terms of group syntality, human relations. Ohio.
62. CHÁVEZ RODRÍGUEZ JUSTO (1989). Bosquejo histórico de las ideas educativas en Cuba. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
63. _____. (1996). Tendencias Contemporáneas para transformar la Educación en los países Iberoamericanos. Editorial INAES. México.
64. CHÁVEZ RODRÍGUEZ, J. Y L. CÁNOVAS (1995). "Principales tendencias de las teorías educativas actuales en América Latina". Congreso Pedagogía 1995. La Habana.
65. CHIAVENATO, IDALBERTO (1990). Administración de Recursos Humanos. Editoriales Altos. México.
66. CEREZAL MEZQUITA, JULIO Y JORGE FIALLO RODRÍGUEZ (2001). Los métodos teóricos en la investigación pedagógica. En: Desafío Escolar. Revista Iberoamericana de Pedagogía. ICCP. Año 5. La Habana.

67. CODINA JIMÉNEZ, ALEXIS (1998) ¿Qué hacen los directivos y qué habilidades necesitan para un trabajo efectivo? En: Folletos Gerenciales. Año II. Número 4. Abril. CCED. MES. La Habana.
68. COHEN, GERALD J (1991). La naturaleza de la función directiva. Editorial Díaz de Santos. Madrid.
69. COLÁS, INÉS MARÍA Y OTROS. Investigación educativa. Ediciones Alfar, S.A. Sevilla.
70. COLECTIVO DE AUTORES (1995). El grupo de la educación, en los métodos participativos: ¿Una nueva concepción de la enseñanza? CEPES. La Habana.
71. _____. (1984). Pedagogía. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
72. _____. (1990). Selección de temas de técnicas de Dirección. MES. La Habana.
73. _____. (1988). El dirigente, el colectivo, la personalidad. Editorial Ciencias Sociales. La Habana.
74. _____. (2002). Diagnóstico y diversidad: Selección de lecturas. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
75. _____. (2003). Comunicación y comunidad. Editorial Félix Varela. La Habana.
76. _____. (1996). Metodología de la investigación educativa T-1 y T- 2. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
77. _____. (1991). El dirigente, el colectivo, la personalidad. Editorial Ciencias Sociales. La Habana.
78. _____. (2007). Selección de lecturas sobre investigación acción participativa. Editorial C.I.E. "Graciela Bustillos". La Habana.
79. _____. (2007). Selección de lecturas sobre sistematización. Editorial C.I.E. "Graciela Bustillos". La Habana.
80. _____. (2007). Selección de lecturas sobre Metodología de la educación popular, 27 y 47. Editorial C.I.E. "Graciela Bustillos". La Habana.

81. CONCEPT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT (2006)
.http://www.brint.com/press 11: 25 am.
82. COCH, LESTER, FRENCH, JOHN (1959). Overcoming resistance to change. Human relations. New York.
83. CORVALÁN, ANA MARÍA (1998). El uso de indicadores. Requisito fundamental para alcanzar la educación requerida en el año 2000. Boletín Proyecto principal de educación en América Latina y el Caribe No 46. UNESCO. OREALC. Santiago de Chile. Agosto.
84. CORRALES, DIOSDADO Y PÉREZ, CELIA (1976). Hacia el perfeccionamiento del trabajo de dirección de la escuela. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
85. CREEMERS, B (1997). La base de conocimientos de eficacia escolar. En: D. Reynolds et al. Las escuelas eficaces. Claves para mejorar la enseñanza. Aula. XXI. Santillana. Madrid. p. 51- 70.
86. CROBI DRUETTA, DELIA (2001). Comunicación y educación: Perspectiva latinoamericana. Editorial ILCE. México.
87. CUESTA, ARMANDO (1950). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Editorial Academia EDA. La Habana.
88. DANILOV M. A y SKATKIN M. N (1985). Didáctica de la escuela media. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
89. DAVILA LADRÓN DE GUEVARA, CARLOS (1985). Teorías organizacionales y administración. Editorial Mc Graw-Hill. Bogotá.
90. DAVINI MA.C (1991). Modelos teóricos sobre la formación del docente en el contexto latinoamericano. En: Revista Educación. Año IX .no 15. Argentina.
91. DECLARACIÓN DE QUITO, ECUADOR (1991). IV Reunión del Comité Regional Intergubernamental del Proyecto principal de Educación. En: Boletín Principal del Proyecto de Educación para América Latina y el Caribe. No. 24. Abril. Ecuador.
92. DELORS, JACQUES (1996). La educación encierra un tesoro. En informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI. Editorial Santillana. Madrid.

93. DENTLER, ROBERT, A, KAT T. ERICKSON (1959). The functions of deviance in groups. Columbia.
94. DEVALLE DE RENDO, A Y VIVIANA VEGA (1996). Capacitación docente ¿Mito o realidad? En: Novedades Educativas. Año 8 No67. República Argentina.
95. DIAZ LLORCA, CARLOS (s/a). Benchmarking: Una herramienta nueva para las organizaciones decididas a aprender de sí y de los mejores. (S/e)
96. DÍAZ LLORCA, CARLOS, ESPERANZA, CABALLAL DEL RIO (1988). Separata sobre método práctico de estudio de la Teoría de la Dirección. (S/e). La Habana.
97. DÍAZ ROMERO, M (1998). Capacitación y actualización de docentes. En: Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica. Editorial CCED, MES. La Habana.
98. DUNCAN W, JACK (1991). Grandes ideas en la dirección de empresas.: Editorial Díaz de Santos, SA. Madrid.
99. ESCUDERO MUÑOZ, JUAN M (2003). Dos décadas de reformas escolares en España y Latinoamérica: algunas lecciones que es preciso aprender. Murcia España.
100. EL ADMINISTRADOR FRENTE A LA NECESIDAD DE TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL (1999). Revista GESTIÓN Y ESTRATEGIA No.15. Universidad Autónoma de México. En <http://chandra.uam.mx/gestion/num.11-02-2002>. 9.35 a.m.
101. El derecho en los procesos de integración. En <http://www.unidosjusticia.org.cu>. 12-11-2007 4:00 pm.
102. ESCUDERO MUÑOZ, JUAN M (2003) Dos décadas de reformas escolares en España y Latinoamérica: algunas lecciones que es preciso aprender. Murcia España.
103. ESTRABAO PÉREZ, ALEJANDRO (2002). Modelo para la gestión de los procesos de pertinencia e impacto en las facultades universitarias en la Universidad de Oriente. Tesis presentada en opción del grado científico de Doctor en Ciencias pedagógicas. Universidad de Oriente. Centro de Estudios de Educación Superior "Manuel F. Gram.". Santiago de Cuba.

104. FERREIRO G, R. Y PEDRO SICILIA. G (1988). Higiene de niños y adolescentes. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
105. FIPELLA, JAIME R. Y PES PUIG R (1987). Liderazgo Transformacional. En: Alta Dirección No. 133.
106. FÖRCH, MICHAEL (2004). La Gestión del futuro. El modelo de la planeación estratégica participativa con perspectiva de género. Editorial Asociación Ecuménica de Proyectos Sociales. Managua
107. FORNEIRO RODRÍGUEZ, ROLANDO (1995). Estrategia de la formación inicial y permanente del personal docente. Editorial Pedagogía. La Habana.
108. FUENTES, CARLOS (2000). Por un progreso incluyente. Editorial Buena Tinta. México.
109. FUENTES SORDO, ODALYS (2007). Organización escolar. Necesidad para el éxito de dirección educacional. Curso 88 Evento de Pedagogía 2007. La Habana.
110. FUENTES, HOMERO Y ENEYDA, MATOS. (2005). Lo Sistémico y lo Holístico Configuracional, dos Teorías de un Paradigma. Santiago de Cuba. Material en soporte electrónico.
111. FULLAN, MICHAEL (2001). Implementing Change at the Building level. Toronto, Canadá.
112. _____. (2002) Principals as Leaders in a Culture of Change. Toronto, Canadá.
113. FOURCADES, MARIA BEATRÍZ (2006). Proceso de integración de la universidad. En <http://www.psicopol.ursl.edu.cu>. 06-1-2007 2:30 pm.
114. Fundación Paso a Paso: Esquema del Proceso de Integración escolar. En [http://www. Pasoapaso.com.ve](http://www.Pasoapaso.com.ve). 4-2-2007 10:30 a.m
115. GALLARDO VELÁZQUEZ, ANAHÍ Y OTROS (1999). El rediseño organizacional y la organización que aprende. Revista GESTIÓN Y ESTRATEGIA No. 15. Universidad Autónoma de México. En <http://chandra.uam.mx/gestion/num> 11-02-2002. 11.20 a.m.
116. GAMBOA, MITCHEL (2007). Hoja de cálculo Microsoft Excel. Las Tunas.
117. GÁRCIGA, ROGELIO J (2001). Formulación Estratégica: un enfoque para directivos. Editorial Félix Varela. La Habana.

118. GARCIA, SALVADOR Y CHAMPY, JAMES (1994). Reingeniería. Editorial Norma. Bogotá.
119. GARCÍA RAMÍS LISARDO J (2001). Aspectos metodológicos de las relaciones entre el objeto y el problema de la investigación. En: Desafío Escolar. Revista Iberoamericana de Pedagogía. ICCP. Año 5. La Habana.
120. _____. (1996). Los retos del cambio educativo. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
121. _____. (1997). Sistemas, modelos y teorías. La Habana. Material mimeografiado
122. GARCÍA COLINA, FERNANDO J (2003). Propuesta teórico-metodológica para la capacitación de cuadros y sus reservas en el componente dirección. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Camaguey.
123. GARE, ERNESTO (1992). Lecturas de Gestión Educativa No.3. En: Escuela Abierta de Pedagogía.
124. GAYLE MOREJÓN, ARTURO. (2002). De la conceptualización del currículo a la práctica escolar. En Bell Rodríguez, Rafael.; López Machín, Ramón. Convocados por la diversidad. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
125. GOIKOETCEA PIEROLA J (1997). Liderazgo Pedagógico. Fotocopia de: Organización y Gestión Educativa No. 2. Madrid.
126. GOLDSTEIN, H (1997). Methods in School Effectiveness Research. School Effectiveness and school Improvement. Editorial McGraw – Hill. New York.
127. GÓMEZ MOLDES, JULIO (2002). Liderazgo educacional. Editorial San López. Las Tunas.
128. _____. (2003). La capacitación para el liderazgo de directivos educacionales: Un modelo para su perfeccionamiento. Tesis presentada en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Universidad de Oriente. Centro de Estudios de Educación Superior “Manuel F. Gran”. Santiago de Cuba.
129. GÓMEZ GUTIERREZ, LUIS IGNACIO (1999). Intervención en la IV Reunión nacional de Balance de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y el Gobierno. (2-4- 1999). La Habana.

130. GONZÁLEZ QUINTERO, MIGDALIA (2006). La organización escolar: parte importante de la dirección escolar. Las Tunas. Material en soporte electrónico.
131. GONZALEZ SOCA, ANA MARÍA (2002). El diagnóstico Pedagógico Integral. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
132. GONZALEZ SOCA, ANA MARIA Y CARMEN REYNOSO CAPIRO (2002). Nociones de sociología, psicología y pedagogía. Editorial Pueblo y educación. La Habana.
133. GONZALES GONZALES, KENIA (2005). Estrategia de capacitación de los directivos de educación del municipio Venezuela para la dirección de la orientación profesional pedagógica. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Ciego de Ávila.
134. GONZÁLEZ CASTRO, VICENTE (1989). Profesión Comunicador. Editorial Pablo de la Torriente. La Habana.
135. GONZALES GIL, RAMÓN y OTROS (2003). Extensión universitaria: principales tendencias en su evolución y desarrollo. Revista cubana de Educación Superior. Volumen XXIII, No. 1. Cuba
136. GORDON, THOMAS (1965). Group-Centered leadership. Boston.
137. GUERRA ZALDÍVAR, MARITZA DEL CARMEN (2005). Modelo para la evaluación del proceso de dirección de los ISP. Tesis en opción al grado científico de Doctora en Ciencias Pedagógicas. Holguín.
138. _____ . (2005). Compilación de materiales sobre modelo. Holguín. Material en soporte electrónico.
139. _____ . (2000). La evaluación de la calidad del proceso de dirección del Instituto Superior Pedagógico “José de la Luz y Caballero” bajo el prisma de indicadores. Tesis en opción al grado académico de Master en Educación. Mención en Dirección educacional. Instituto Superior Pedagógico “José de la Luz y Caballero”. Holguín.
140. GUEVARA DE LA SERNA, ERNESTO (1988). El socialismo y el hombre en Cuba. Editora Política. La Habana.
141. GIL VILLA, FERNANDO (1997). Teoría sociológica de la educación. Editorial Salamanca. España.

142. HARPER Y LYNCH (1992). Manual de Recursos Humanos. En: Gaceta de Negocios No. 41. Madrid.
143. HERCOVICH, ADRIANA (2006). Los conflictos en la dirección de organizaciones. <http://www.gestiopolis.com/>. 06-3-06 11.14 p.m.
144. HEMPHILL, JOHN K (1950). Relations between the size of group and the behavior of superior leaders. Journal of social Psychology. New York.
145. HIRSCH, TOMÁS (2007). El ser humano debe ser el centro de cualquier proceso de integración. En [monografias .com./www.nesc.org.br](http://monografias.com/www.nesc.org.br). 07-1-2008 1:00 pm.
146. HOFSTEDE, GEERT (1977). Culture and Organizations: Software of the Mind. Editorial McGraw – Hill. New York.
147. HOWE, W. AND FREEMAN, F (1997). "Leadership Education in American Colleges and Universities: An Overview." Concepts and Connections. Editorial McGraw – Hill. New York.
148. HUMPHREY, WATTS, S (1989). Dirección para la Innovación: liderazgo de los profesionales técnicos. Editorial Díaz de Santos. Madrid.
149. Integración escolar. En <http://www.PsicoPedagogía.com/> 15-3- 2006, 10.30 a.m.
150. JIMÉNEZ MARTÍNEZ PACO Y VILÁ SUÑÉ MONSERRAT (1999). De educación especial a educación en la diversidad. Editorial Aljibe. España.
151. KOONTZ HAROLD, O'DONNELL (s/a). Elementos de Administración. (Fusilado)
152. La integración de Procesos de negocios en la empresa hoy. En <http://www.oit.org/public/> 10-9-2007, 9:00 am.
153. LEMES HERNANDEZ, LINO (1998). Dirección por objetivos: Gerencia de la efectividad. CITMA.
154. LEVY, MAYRA N (1999). Modelo de gestión del personal docente universitario. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana.
155. LINDGREN, HENRY CLAY (1960). Effective leadership in human relations. New York.
156. LOPEZ RODRÍGUEZ, VICENTE (1989). Estilo de dirección y liderazgo Holguín. Material mimeografiado.

157. _____ (1989). Tendencias del management contemporáneo. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".
158. LÓPEZ MACHÍN, RAMÓN (1998). ¿Qué es la integración? En revista Educación No. 93. La Habana.
159. LÓPEZ MEDINA, FRANCISCO (2005). La evaluación del componente laboral-investigativo en la formación inicial de los profesionales de la educación. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Holguín.
160. LOPEZ, JESUS (1992). Enfoques teóricos sobre planeación y gestión. Material base del IV Seminario Taller de Planeamiento y Gestión de la Educación auspiciado por OREALC-UNESCO y el MEC de España.
161. LÓPEZ CUADRA, KELLY ROCIO (2008). El impacto de la extensión universitaria: modelo para su evaluación. Perú. Material en soporte electrónico.
162. LURDY L.P KATHERINA Y WARME D. BARBARA (2000). Sociology, a window on the world. Editorial Nelson. Canadá.
163. MACÍAZ SAINZ, ADELAIDA (2005). Modelo de la universalización de la Educación Superior en Cuba. Curso ofrecido en el Encuentro Internacional " Los desafíos de la formación docente en la sociedad del conocimiento". Bogotá. Colombia.
164. MANZANO GUZMÁN, ROBERTO, JUANA R. MORALES PÉREZ (1999). Fundamentos de Administración Educativa. IPLAC. La Habana. (Soporte digital).
165. MARX, CARLOS (1973). Obras escogidas en tres tomos. Editorial Progreso. Moscú.
166. MARCHESI, ALVARO (2000). Cambios sociales y cambios educativos en Latinoamérica. Seminario sobre perspectivas de la Educación en la Región de América Latina y el Caribe, Chile.
167. MARQUÈS GRAELLS, PERÉ (2000). Cambios en los centros educativos: construyendo la escuela del futuro UAB. Madrid.
168. MAYO PARRA, ISRAEL (2002) Cambio educativo en [Cuba](#): antecedentes y contexto. Holguín, Cuba.

169. MENGUZZATO, MARINA (1996). La dirección estratégica de la empresa: un enfoque innovador del management. Editorial MES. La Habana.
170. MESSEGUER, MARICELA (2006). Curso de redacción científica. Holguín.
171. MERCADO MENDOZA, ELIA y OTROS (2008). La extensión universitaria como función sustantiva del servicio profesional hacia la población de un país. México. Material en soporte electrónico.
172. MEIER, ARTHUR. (?). Sociología de la educación. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
173. MILÁN LICEA, MA. ROSA (2001). Modelo y estrategia didáctica para la evaluación dentro del proceso docente educativo. Tesis presentada en opción grado científico de Doctora en Ciencias pedagógicas. Universidad de Oriente. Centro de Estudios de Educación Superior "Manuel F. Grant.". Santiago de Cuba.
174. MILLIÁN DÍAZ, AYLIN (?). Curso de superación para los dirigentes de los trabajadores sociales en el municipio. Editorial Alejo Carpentier. La Habana.
175. MINED (2006). Fundamentos de la investigación educativa. La Habana.
176. _____. (2006). Resolución Ministerial 50/2006 sobre los objetivos priorizados de la secundaria básica.
177. _____. (2003). La escuela como microuniversidad en la formación integral de los estudiantes de carreras pedagógicas. La Habana. Folleto.
178. _____. (2000- 2006). Seminario nacional para educadores. La Habana.
179. _____. (1975). La educación en Cuba 1975. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
180. _____. (2006). La escuela como palacio de pioneros. La Habana. Material en soporte electrónico.
181. _____. (1994). Libro de texto de Cívica Noveno Grado. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
182. MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN FÍSICA (2005). Resolución ministerial 579 sobre el propósito social de la educación en el territorio. La Habana.

183. MONTERO PILAR RICO (2003). La Zona de Desarrollo Próximo. Procedimientos y tareas de aprendizaje. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
184. AÑORGA MORALES, JULIA (1999). El enfoque sistémico en la organización del mejoramiento de los recursos humanos. La Habana. Impresión ligera.
185. NEWSTROM, JOHN. W & DAVIS KEITH (1993). Organizational behavior - Human behavior at work. Editorial. McGraw – Hill. New York.
186. OMAROV, A.M. (1984). La actividad de la dirección. Editorial Progreso. Moscú.
187. _____ (1977). Elementos Básicos de la dirección científica de la sociedad. (2 t.) Editorial Orbe. La Habana.
188. Organización escolar. <http://es.wikipedia.org/> 16/4/2007 10:20 p.m
189. ORLIKOWSKI, WANDA J. AND J.DEBRA HOFMAN (1997). An Improvisational Model of Change Management: The Case of Groupware Technologies Massachusetts Institute of Technology Sloan School of Management 50 Memorial Drive Cambridge. E.U.
190. OTERO GÓGORA, YURIMA (2006). Los retos del cambio educativo en la actualidad en la educación Secundaria Básica. Holguín.
191. _____. (2007). La evaluación del cambio educativo en la Secundaria Básica. Tesis presentada en opción al grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Holguín.
192. PÉREZ BETANCOURT, ARMANDO Y OTROS (1990). Cacería de errores. Editorial Ciencias Sociales. La Habana.
193. PEREZ BETANCOURT, ARMANDO, DIAZ LLORCA, CARLOS (2000). Lo que todo empresario cubano debe conocer. Editorial Ciencias Sociales. La Habana.
194. _____. (2003). El directivo y la ideología organizacional cubana. Editorial Ciencias Sociales. La Habana.
195. PÉREZ GONZALEZ, JOSÉ CARLOS (2007). Organización escolar: base del diagnóstico, el trabajo metodológico y la evaluación. Curso 63 Evento de Pedagogía 2007. La Habana.

196. PEREZ RODRÍGUEZ, GASTON (2002). Metodología de la investigación Educativa. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
197. PEREZ SERRANO, ELSIE, A (2006). La investigación cualitativa en el contexto educativo. (Conferencia CEDU). Holguín. Junio.
198. _____ (2002). Indicadores de criterios para la investigación educativa. Holguín. En Soporte electrónico.
199. PEREZ SERRANO, ELSIE, A y otros (2006). Metodología para la integración educativa. En resultado 03, Proyecto de integración educativa para niños, adolescentes y jóvenes con necesidades educativas especiales. Holguín.
200. PORTAL MORENO, RAISA (2003). Comunicación y sociedad. Selección de Lecturas. Editorial Félix Varela. La Habana.
201. PORTUONDO, ANGEL L (1990). Sistemas Participativos. II Parte. En: Información Directa. No. 5. Mayo.
202. PUIGDELLÍVOL IGNASI (1998). La educación especial en la escuela integrada. Editorial Graó, Barcelona.
203. PERÉ PUJOLÁS, M. (2001). Atención a la diversidad y aprendizaje cooperativo en la educación obligatoria. Editorial Aljibe. Málaga. España.
204. QUESADA SERRANO, ELBA YASMÍN (2004). El proceso de formación de directivos educacionales a partir de la REP del territorio Santiago de Cuba. Tesis presentada en opción del grado científico de Doctor en Ciencias pedagógicas. Universidad de Oriente. Centro de Estudios de Educación Superior "Manuel F. Gran". Santiago de Cuba.
205. QUINTERO GALLAGO, ANUNCIACIÓN (1997). La Dirección escolar: algunas interrogantes al nuevo proceso de acreditación y formación. En: revista Bordón. Vol. 49. No. 1. Madrid.
206. RODRÍGUEZ GOMEZ, GREGORIO (2002). Metodología de la investigación cualitativa. Editorial PROGRAF. Santiago de Cuba.
207. RODRÍGUEZ MANSILLA. DARIO (1996). Gestión organizacional: Elementos para su estudio. Editorial Plaza y Valdés. México.
208. RODRIGUEZ, ROBERTO (2006). A extensao universitaria como praxis. Universidad Federal de Itajuba. Brazil. Material en soporte electrónico.

209. ROGERS, J.L (1992). "Leadership Development for the 90's: Incorporating Emergent Paradigm Perspectives. NASPA Journal.
210. ROST, J.C (1993). "Leadership Development in the New Millennium." The Journal of Leadership Studies: 91-110.
211. _____. (1991). Leadership in the 21st Century. Praeger. New York
212. RUIZ GUTIERREZ, ANICIA (2006). Estrategia metodológica para desarrollar en los docentes de la educación preuniversitaria la habilidad profesional pedagógica para la enseñanza de la lectura. Tesis presentada en opción al grado científico de doctora en ciencias pedagógicas. Villa Clara.
213. SÁNCHEZ CARMONA, PEDRO R (1999). La Excelencia en la Dirección Educacional. Pedagogía 99. Curso 13. La Habana.
214. SCHRIESHEIM, CHESTER A (1982). The Great High Consideration. High Initiating Structure Leadership Myth: Evidence on it's Generalizability (The journal of social Psychology, April, 1982).
215. SAVATER, FERNANDO (1997). El valor de educar. Editorial Buena Tinta S, A. México.
216. SPELTINI ROBLE, MARIA BEATRÍZ y OTROS (2008). Algunas experiencias de articulación entre docencia, investigación y extensión universitaria. Argentina. Material en soporte electrónico.
217. TANNENBARM, & SCHMIDT, W (1973). How to choose a leadership pattern. Editorial McGraw – Hill. New York.
218. TORRES, ISABEL (2007). Estrategia para la dirección de la superación profesional del profesor a tiempo parcial en la Educación Secundaria Básica. Tesis en opción al grado científico de Doctora en Ciencia Pedagógicas. Holguín.
219. TUNNERMANN, BERNHEIM C (1996). Conferencia regional sobre políticas y estrategias para la transformación de la Educación Superior en América Latina y el Caribe. Conferencia Introductoria. La Habana. Noviembre.
220. USISHOVA TZ. L (1982). Requisitos higiénicos para la estructuración de los horarios en la escuela de Enseñanza General. Editorial Moscú.
221. UNIVERSALIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD (2004). Informe a la Asamblea Nacional del Poder Popular. La Habana. Folleto.

222. VELA VALDÉS, JUAN (2007). Los retos de la nueva universidad Cubana. En Pedagogía 2007. La Habana.
223. VALERA ALFONSO, ORLANDO (2001). La información científica en la Investigación educativa. En: Desafío Escolar. Revista Iberoamericana de Pedagogía. ICCP. Año 5. La Habana.
224. VALIENTE SANDÓ, PEDRO (2001). Concepción sistémica de la superación de los directivos de secundaria básica. Tesis en opción al grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Holguín.
225. _____. (1999). Evolución de la ciencia de la dirección. Holguín. Selección de textos y lecturas.
226. _____. (?) Algunas notas acerca del desarrollo de la Ciencia de la dirección. Holguín. Material en soporte electrónico.
227. _____. (1999). La Gestión por la Calidad en la Educación Superior en América Latina y el Caribe. Curso pre-evento del VII Taller Internacional Hacia la Educación del Siglo XXI. Dirección Científica de la Educación. IPLAC. La Habana.
228. VALIENTE SANDÓ PEDRO Y CASTELLS GIL, LÁZARO (2003). Políticas y Dirección Educacional. Material Docente. Holguín. Material en soporte electrónico.
229. VALLE LIMA, ALBERTO (1987). Los modelos de enseñanza. La Habana. Material mimeografiado.
230. _____. (2002). La Dirección en Educación. Apuntes. La Habana. Material en soporte electrónico.
231. _____. (2003). La Transformación educativa. Consideraciones. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
232. VECINO ALEGRET, FRANCISCO (1997). La Educación Superior en Cuba: Historia, Actualidad y Perspectivas. En: Revista Cubana de Educación Superior No. 1. Vol. XVII. La Habana. p. 11-29.
233. ZAYAS, ENRIQUE (1990). El proceso de las decisiones y solución de problemas. Universidad "Oscar Lucero Moya". Holguín.