

declaradas. En consecuencia con la importancia concedida al componente formativo se prioriza la atención al diagnóstico individual, al trabajo político ideológico; así como a la formación de valores, la conducta ciudadana y para la vida.

A consecuencia de los resultados investigativos alcanzados se construyó un modelo actuante de la secundaria básica, donde se identificaron las dificultades más significativas que condujeron a considerar este nivel como el eslabón más débil del sistema educacional cubano, centrándose todo el énfasis en su mejoramiento, a favor de los adolescentes.

La estructura organizativa de la escuela experimentó como transformaciones fundamentales: la desaparición del cargo de subdirector docente y el surgimiento de los departamentos docentes por áreas del conocimiento, en sustitución de las cátedras por asignaturas (curso 1994-1995), por considerarse que: “Las exigencias, cada vez más crecientes al proceso docente-educativo, dirigidas hacia una calidad superior de la educación (...), desde un concepto de integralidad, no podía ser alcanzada a partir de la visión limitada de una asignatura (...).” (Salcedo y otros, 2000, p.19). Esto implicó la prioridad en el tratamiento de las relaciones intermaterias en el contenido de la superación, el trabajo metodológico y la investigación.

La gestión del director en la dirección institucional del proceso de enseñanza aprendizaje, como esfera de su actividad profesional de dirección:

Durante esta etapa, como consecuencia de la difícil situación del país, por los efectos del período especial, las escuelas secundarias básicas tuvieron que hacer frente a complejos problemas como el éxodo de docentes a otros organismos, que generó un déficit significativo de la fuerza profesoral. Otros problemas que evidencian la seria situación por la que durante estos años atravesó la escuela, fueron la disminución en los principales indicadores de la eficiencia educacional, como la promoción académica, la retención escolar y el deterioro de la disciplina laboral y escolar. La búsqueda de soluciones y alternativas para enfrentar estas problemáticas ocupó gran parte del tiempo de trabajo de los directores.

De otro lado, el cambio de política en el Ministerio de Educación, en relación con el exceso de documentos, ampliamente criticado en los finales de la década de los 80, provocó una disminución en la emisión de documentos normativos y metodológicos, lo que produjo cierto vacío en la precisión de la orientación del contenido del trabajo del director, si se toma como referencia la etapa precedente. En tal sentido, durante estos años los documentos más importantes que guiaron la labor del director fueron: “La dirección del trabajo de la escuela” (1993) y “Contenidos básicos de la labor del director de secundaria básica”, dado a conocer en el año 2000. Otros documentos oficiales de orientación de la actividad del director fueron los referidos al “Trabajo Metodológico” elaborados por el MINED, donde se establecían los principales objetivos y prioridades para cada curso escolar. Estas fueron las fuentes

- *La motivación y estimulación, la atención a los trabajadores y la evaluación del personal docente*, al considerarse que "...las relaciones con los trabajadores son parte esencial de la labor del director, por ser estos los que materializan el cumplimiento de los objetivos de la escuela." (Ministerio de Educación, 1993, p.3) Se ponderó la evaluación del desempeño docente como "un proceso de valoración sistemática que tiene como principal objetivo, perfeccionar el trabajo del personal docente, lo que incide directamente en elevar la calidad de la educación" (Ministerio de Educación, 1993, p.4)
- *La organización escolar*, de la que se consideraron como aspectos esenciales: el control inicial y final del día, la organización de la doble sesión y el desarrollo del matutino, entre otros. (Ministerio de Educación, 2000, p.1-2)
- *La dirección del sistema de trabajo de la escuela*, como parte de lo cual se enfatizaba en su labor en el funcionamiento de los órganos de dirección y técnico: consejo de dirección, consejo técnico, el colectivo departamental, el claustillo, el claustro, el consejo de escuela y la cátedra de valores. . (Ministerio de Educación, 2000, p.2-5)
- *La formación laboral y vocacional y la orientación profesional*, en la que se precisan como procesos a atender: el estudio de los intereses de los alumnos y familia, el diagnóstico de las posibilidades del claustro para desarrollar las actividades de formación vocacional y la orientación profesional y el trabajo metodológico en función de ello, el trabajo con el Palacio de Pioneros y la atención al movimiento de monitores y las aulas pedagógicas.
- *El control de los recursos materiales y financieros*, al definirse al director como el responsable máximo para el aseguramiento material y financiero en su escuela. (Ministerio de Educación, 2000, p.7)

Aún cuando las orientaciones del MINED enfatizaron en aspectos relacionados con la gestión del director en la dirección institucional del proceso de enseñanza aprendizaje, tales como su implicación en la dirección del trabajo metodológico y en el entrenamiento metodológico conjunto, *su labor en este orden experimentó cierto retroceso como consecuencia de la difícil situación que vivieron las instituciones educativas*, a las que se planteó como principal misión mantener los servicios educativos y, con ello, preservar una de las más preciadas conquistas de la Revolución.

Cuarta etapa: De implementación del nuevo modelo de escuela (2003 a la actualidad).

El contexto educativo:

En esta etapa, el contexto educativo estuvo determinado, en primer lugar, por la influencia de la "Batalla por la educación y la cultura", una de las

conocimientos y en las habilidades adquiridas en el nivel primario, así como lograr en sus formas de pensar y de comportamiento la presencia de motivos, normas y valores en correspondencia con la sociedad socialista, expresados en formas superiores de independencia y de regulación al asumir una posición activa ante las nuevas tareas estudiantiles y sociales que aseguren su preparación para la continuidad de estudios.” (Instituto Central de Ciencias Pedagógicas, 2011, p.7)

Valle, A. y otros, (2013), señalan: “Hoy vinculado con el fin de la secundaria básica, se incluyen las exigencias pedagógicas relativas a la función social de la escuela y su labor educativa, que constituye un referente teórico general y esencial a tener en cuenta en su concreción en la escuela y por ende en todo el sistema de actividades y relaciones.”(p. 6-7)

Durante el período 2003-2009, que da inicio a la etapa, y en consecuencia con la necesidad de ofrecer respuesta a las demandas de la concepción formativa en el nivel educativo, se comenzó a aplicar un nuevo modelo que se sustentaba en responsabilizar con la formación del adolescente a un profesor general integral (PGI), encargado de atender con sentido educativo y conducir el aprendizaje de 15 alumnos con el auxilio de las videoclases y teleclases en todas las asignaturas (excepto Educación Física, Computación y Educación Artística) y el empleo de una colección de software que abarcaba todas las materias. El modelo concebía, asimismo, la permanencia de los estudiantes en las escuelas durante las dos sesiones, a partir del llamado horario único.

Con independencia de la justeza de las razones que condujeron a la aplicación del nuevo modelo, luego de tres cursos escolares, tras estudios realizados, se hicieron evidentes dificultades objetivas y deficiencias de la propia concepción, que aconsejaron aplicar nuevos cambios. Entre ellas son significativas: la falta de preparación de los docentes (PGI) para dirigir el proceso de enseñanza aprendizaje en tan variado y amplio espectro de asignaturas y el “...insatisfactorio empleo de la tecnología, la cual ha de considerarse como apoyo del docente en las aulas y no para sustituirlo...” (Instituto Central de Ciencias Pedagógicas, 2010, p.37).

En el curso escolar 2009-2010 se introdujeron transformaciones en el modelo de escuela que se venía implementando, que se mantienen en la actualidad, y marcan el inicio de un segundo período de la etapa. Según Valle, A. y otros (2013), los cambios más importantes que se experimentan se concentran en:

- La concepción del trabajo del profesor con doble especialidad: Matemática-Física, Español-Literatura, Educación laboral-Infomática, Biología-Química, Biología-Geografía y Marxismo Leninismo-Historia. Se mantiene además el trabajo de los profesores de Inglés, Educación Física y Educación Artística en sus especialidades.
- El diseño del trabajo metodológico a partir de las nuevas formas del trabajo del profesor.

Escolar”, para los cursos escolares desde el 2009-2010 al 2013-2014. De igual modo, resultó muy útil el intercambio con directivos y funcionarios de este nivel de educación. Dichas esferas y procesos principales son:

- *La atención a la creación de las condiciones materiales para el cambio:* que priorizó, en el primer período de la etapa (2003-2009), la adaptación y creación de nuevas aulas en función de las variantes de grupos de clase que se establecieron para poder introducir el horario único y cumplir con la relación de un PGI por cada 15 alumnos. A esta tarea el director hubo de dedicar una parte importante de su presupuesto de tiempo. En el actual período (2009 a la actualidad) una de las prioridades, en este orden, es el rescate y acondicionamiento de los laboratorios y talleres, en consonancia con los cambios curriculares introducidos.
- *El funcionamiento de los órganos técnicos y de dirección* (entre los que se introdujo el consejo de grado en el 2003), que experimentaron un rediseño de sus funciones, lo que ha requerido de la preparación sistemática del colectivo de dirección de la escuela, bajo la responsabilidad y el protagonismo del director.
- *La organización escolar:* en la que ha tenido prioridad la organización del horario único, que debe considerar todas las actividades del día. La vida de la escuela se planifica y organiza en función de la formación integral del pionero, desde el punto de vista: docente, laboral, deportivo, cultural recreativo, de orientación profesional, político –ideológico y de salud, propósito para el cual los directores no siempre han contado con las condiciones necesarias.
- *La dirección del trabajo metodológico y la atención al aprendizaje escolar* que, además de ser una prioridad en la labor del director, ha constituido una ardua y difícil tarea. En el período 2003-2009, el trabajo metodológico tuvo como intención principal asegurar la preparación de los docentes en las asignaturas en las que no eran especialistas, para lo cual no siempre se disponía en las escuelas del tiempo necesario, dadas las características del trabajo de los PGI, que debían permanecer durante todo el día frente al grupo de estudiantes y ejercían, además, otras funciones como las de tutores de docentes en formación del instituto superior pedagógico. A partir de las fuentes consultadas, se pudo precisar que este propósito se cumplió insuficientemente, en lo que influyó también la falta de preparación de los directivos escolares para asumir esta tarea.

Con los nuevos cambios incorporados a partir del curso 2009-2010 la prioridad del trabajo metodológico es la preparación metodológica, científico pedagógica y político –ideológica de los profesores con doble especialidad y la especialización, en función de este cambio, de los PGI que se formaron para la concepción anterior, a partir del empleo de las

nuevo modelo introducido en el 2003, modificado en 2009, al PGI y al profesor guía actual se le encomienda profundizar en el diagnóstico de la familia, para influir así, en el proceso educativo intrafamiliar y lograr la convergencia de las acciones sobre el escolar, como principal beneficiario de esta labor mancomunada. La actividad del director ha estado dirigida a la preparación de los restantes directivos escolares y el colectivo pedagógico para la orientación educativa y preventiva a las familias que lo requieran, así como en la optimización del funcionamiento del consejo de escuela y las escuelas de padres. Se ha enfatizado en la labor del director en la coordinación con instituciones y centros de trabajo de la comunidad, para lograr una orientación especializada en la formación laboral de los alumnos.

- *La dirección de la labor educativa:* ha sido una de las esferas a la que se ha concedido una alta prioridad en la gestión del director de secundaria básica. La labor educativa se concreta en “...un conjunto de actividades conscientemente planificadas y organizadas en que el educando interactúa con sus iguales, en el grupo escolar y fuera de él, con sus profesores (...) y con todo el personal de la escuela. Como resultado de esas actividades y de las relaciones que en ella tienen lugar, se va acrisolando su desarrollo, la apropiación de la cultura que la escuela promueve y configurando sus juicios, opiniones y valores sobre la vida y la sociedad.” (García, L. y otros, 2011, p.117)

A lo largo de estos años, dentro de las direcciones principales de la labor educativa han estado el trabajo político ideológico, la educación en valores, la educación patriótica y ciudadana, la educación para la salud, la sexualidad y la vida familiar y el trabajo de orientación profesional y formación vocacional, en detrimento de otras direcciones que no han sido suficientemente atendidas como la educación laboral y la educación económica. La labor del director en esta esfera se ha concretado, básicamente, mediante el trabajo metodológico y la ejecución de la actividad extradocente y extraescolar, y se ha caracterizado por la parcelación y la consiguiente falta de integración.

- *La planificación general del trabajo de la escuela y el control interno:* el proceso de planificación ha adquirido un rol estratégico en el modelo económico cubano, y por ende su prioridad alcanza las instituciones escolares y con ello, el papel del director en este proceso. Se materializa mediante planes (anual, mensual e individual) que contienen los objetivos de trabajo y los procesos a priorizar, en su carácter rector y en correspondencia con las actividades y recursos que se disponen, utilizándola como “herramienta de trabajo”. Su carácter integral conlleva a que el director escolar deba, de conjunto con los demás directivos del centro, dedicar un valioso tiempo para su concepción, ejecución, seguimiento, control y evaluación de lo que se planifica. Es hoy, uno de los contenidos de las visitas que con mayor intención y sistematicidad

sobre el contenido (el qué) y los procedimientos (el cómo) para su actuación profesional en ese orden.

- La transición progresiva, con retrocesos circunstanciales, del contenido de la actividad profesional del director escolar, desde una labor eminentemente operativa, enfocada hacia el trabajo administrativo, el activismo revolucionario y la representación como máxima figura de la institución escolar, a una labor en la que se ha ido ampliando su implicación en la conducción de los procesos pedagógicos, metodológicos y organizativos que garantizan la realización exitosa del proceso de enseñanza-aprendizaje, implicación que, no obstante, sigue siendo limitada.

BIBLIOGRAFÍA

Almaguer Martí, Adrián (2008). La Evaluación de la dirección del cambio educativo en los institutos preuniversitarios. Tesis en opción al grado cinético de Doctor en Ciencias Pedagógicas. UCP “José de la Luz y Caballero”, Holguín.

Alonso Rodríguez, Sergio y Gómez Gutiérrez, L (2007). El entrenamiento metodológico conjunto, un método revolucionario de dirección científica educacional. La Habana: Pueblo y Educación

Cánovas Fabelo, Lesbia (2010) La aplicación del sistema de evaluación escolar en las educaciones. En: Seminario Nacional de Preparación del Curso Escolar 2010-2011. MINED, La Habana, 2010

Castro Ruz, Fidel (1981). Discurso en la Graduación del V Contingente del Destacamento Pedagógico “Manuel Ascunce Doménech” el 7 de julio de 1981. La Habana: Política

Chávez Rodríguez, Justo. (1999). Actualidad de las tendencias educativas. ICCP. Ministerio de Educación. Fotocopia. La Habana.

Fernández, José Ramón. (1986). Conferencia “Desarrollo de la Educación en Cuba”. Encuentro de Educadores por un mundo mejor. La Habana, Cuba.

García Ramis, Lisardo y otros (2011) Consideraciones sobre la labor educativa en las instituciones educacionales. En: SEMINARIO NACIONAL DE PREPARACIÓN DEL CURSO ESCOLAR 2011-2012. MINED, La Habana

Instituto Central de Ciencias Pedagógicas (2010). Bases Generales para el Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación. (2da versión de documento de trabajo). Julio de 2010

Instituto Central de Ciencias Pedagógicas (2011). La escuela de educación general. Proyecciones y exigencias educativas. Documento de trabajo en soporte digital.

Ley No. 680 de 23 de diciembre de 1959. En: Bell, José; López, Delia Luisa y Caram, Tania (2006). DOCUMENTOS DE LA REVOLUCIÓN CUBANA: 1959. La Habana: Ciencias Sociales

Mc Pherson Sayú, Margarita, Fernández González Bertha, Bosch Bayard, Roberto (2009). Estrategia metodológica para la implementación de las transformaciones en la secundaria básica cubana. Curso 4, Pedagogía 2009. Sello Editor Educación Cubana, Ministerio de Educación, La Habana

Valiente Sandó, Pedro (2001). Concepción sistémica de la superación de los directores de Secundaria Básica. Tesis en opción al grado cinético de Doctor en Ciencias Pedagógicas. UCP “José de la Luz y Caballero”, Holguín.

Valiente Sandó, Pedro (2003). Apuntes sobre la evolución histórica del proceso de formación y superación de los dirigentes educacionales en Cuba en la etapa revolucionaria. Resultado No. 7 del Proyecto. Instituto Superior Pedagógico “José de la Luz y Caballero”, Holguín (Material en soporte digital)

Valiente Sandó, Pedro (2005). Una propuesta de caracterización de la Política Educacional de la Revolución Cubana en su evolución histórica Ponencia presentada en “Encuentro Bilateral de Pedagogos de Cuba y Estados Unidos: Búsqueda Investigativa: investigación de la práctica educativa cubana”, Holguín, noviembre de 2005

Valiente Sandó, Pedro (2011). Profesionalización, identidad profesional y formación del director escolar. Congreso Internacional Pedagogía. Curso pre evento. La Habana: Sello Editor Educación Cubana.

Valle Lima, Alberto y otros (2013). Exigencias y prioridades en el trabajo de la secundaria básica cubana actual. Congreso Internacional Pedagogía. Curso pre evento. La Habana: Sello Editor de la Educación Cubana.

VI Congreso del PCC (2011). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. Lineamiento 133 (Material en soporte digital)