

MINISTERIO DE EDUCACIÓN
UNIVERSIDAD DE CIENCIAS PEDAGÓGICA
“CONRADO BENÍTEZ GARCÍA”

SEDE UNIVERSITARIA PEDAGÓGICA MUNICIPAL CIENFUEGOS
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MENCIÓN EDUCACIÓN TÉCNICA Y PROFESIONAL
1^{RA} EDICIÓN

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

Título: Actividades de preparación para los directores de los centros politécnicos del municipio Cienfuegos en la planificación, organización y control del trabajo preventivo.

Autor(a): Lic. Olga Lidia Mora Morfa.

Tutor: MsC. Julio Andrés García Cristo.

“Año 52 de la Revolución”

Curso: 2009-2010

Pensamiento

“Educar es depositar en cada hombre toda la obra humana que le ha antecedido: es hacer a cada hombre resumen del mundo viviente, hasta el día en que vive: es ponerlo a nivel de su tiempo, para que flote sobre él, y no dejarlo debajo de su tiempo, con lo que no podrá salir a flote; Es preparar al hombre para la vida.”

José Martí.

Dedicatoria

A mi padre por haber sido la luz de mi vida, el guía de mis sueños, la inspiración de mis pasos, quien supo guiarme por el camino correcto, levantarme ante cualquier tropiezo, a ti Pipo te dedico el resultado de todos estos años de esfuerzo. Gracias por haber estado y seguir siempre conmigo.

Agradecimientos

A mi maravillosa hija por ser mi más preciado tesoro.

A mi esposo por su dedicación y paciencia, esto no sería posible sin su ayuda.

A mi madre y hermana por su cariño y apoyo incondicional.

A mi familia porque me han hecho sentir que tengo su apoyo en todo momento.

A mi profesora Evelyn y en especial a Silvio, que tanto me ayudaron.

A mis amistades y a todas aquellas personas que en algún momento me brindaron su ayuda.

A todos Muchas Gracias

Resumen

Título: Actividades de preparación para los directores de los centros politécnicos del municipio Cienfuegos en la planificación, organización y control del trabajo preventivo.

RESUMEN

La Educación Técnica y Profesional está sometida a constantes transformaciones; les corresponde a los directores de escuelas asumir el rol protagónico como formador de formadores de hombres. Mediante el ejercicio de las funciones de dirección y en particular la planificación, organización y control propicia la dirección de los procesos en la escuela para el logro de los objetivos priorizados del Ministerio de Educación. En la actualidad es una necesidad preparar a los directores de esta educación para instrumentar la función de planificación, organización y control del trabajo preventivo. Hacia esa dirección y apoyados en instrumentos, métodos y técnicas de los niveles teóricos y empíricos, así como la utilización de la reunión metodológica y el taller como formas fundamentales del trabajo metodológico, en este trabajo se presenta una propuesta de actividades de preparación. Además se fundamenta teóricamente el problema a partir de bibliografía actualizada lo que llevó a la autora a organizar la propuesta de actividades, que contribuyó a la preparación de los directores de la Educación Técnica y Profesional. Los resultados de su aplicación constatan cambios en la actuación de estos en la planificación, organización y control del trabajo preventivo. Las conclusiones y recomendaciones están dadas teniendo en cuenta el aporte práctico de la propuesta de actividades.

Índice

ÍNDICE

Contenidos	Pág.
Resumen	
Introducción	1
CAPÍTULO I: LA PREPARACIÓN DE LOS DIRIGENTES DE LA EDUCACIÓN TÉCNICA Y PROFESIONAL, REFERENTES FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS	12
1.1 Principales concepciones acerca de la preparación a dirigentes.....	12
1.2 La preparación de dirigentes educacionales en Cuba.....	21
1.3 El Concepto preparación.....	29
1.4 La preparación de los dirigentes de la Educación Técnica y Profesional. Su carácter pedagógico.....	32
CAPITULO II PROPUESTA DE ACTIVIDADES DE PREPARACIÓN EN FUNCIÓN DE PLANIFICAR, ORGANIZAR Y CONTROLAR EL TRABAJO PREVENTIVO PARA DIRECTORES DE LA EDUCACIÓN TÉCNICA Y PROFESIONAL, DEL MUNICIPIO CIENFUEGOS	42
2.1. Diagnóstico del estado actual de la preparación de los directores en función de planificar, organizar y controlar el trabajo preventivo.	42
2.2. Elaboración de la propuesta de actividades de preparación a directores de los centros politécnicos del municipio Cienfuegos.....	50
2.2.1.- Fundamentos de la propuesta de actividades de preparación a directores de la Educación Técnica y Profesional.....	50
2.2.2.- Estructuración de la propuesta de actividades de preparación.....	53
2.3. – Validación de la propuesta de actividades.....	78
Conclusiones	86
Recomendaciones	87
Bibliografía	88
Anexos	

Introducción

INTRODUCCIÓN

El milenio que comenzamos se nos presenta prometedor en lo que a estrategia educacional se refiere, hay consenso en que el interés fundamental del proceso docente educativo debe estar centrado en la preparación del hombre para asumir y enfrentar los desafíos que sobrevendrán en los próximos cien años. En la última década la escuela ha ido renovándose en la teoría y la práctica Pedagógica bajo el impetuoso influjo de la informática y el desarrollo de las ciencias de la educación.

La educación técnica y Profesional (ETP) además de tener como fin el logro de una cultura general integral de los estudiantes con una actitud consecuente ante la vida, caracterizada por su incondicionalidad con la Revolución y el Socialismo, debe aspirar a una formación profesional básica y específica que le permita a los estudiantes enfrentar los procesos en el sector en que se desempeñen, incluyendo la labor en las empresas, centros de producción, servicios o de investigación.

Los centros politécnicos han sido la enseñanza donde han ido a parar los alumnos de más bajos rendimientos y que por diferentes motivos no desean ir al bachillerato, aunque se han hecho grandes esfuerzos por dar prioridad a carreras importantes a pesar de que no siempre se han cumplido los objetivos para el cual se han concebido los fundamentos que sustentan los principales cambios y transformaciones emprendidas, en este nivel también debemos destacar que es donde el alumno sufre otro cambio importante en su vida pues pasa de adolescente a joven y define aspectos muy importantes para su vida futura, porque al terminar esta enseñanza está preparado para enfrentar la vida laboral, pero no siempre emprenden este camino. Nuestro Gobierno Revolucionario con la previsión que lo caracteriza ha insertado en este nivel toda una serie de transformaciones que conllevan a una verdadera revolución educacional y dentro de ellas juegan un papel importantísimo la Tecnología Educativa y los nuevos métodos de preparación del alumno para la vida laboral a partir de cambiar la concepción de las prácticas pre profesionales donde va desde la familiarización hasta la preparación para el desempeño de su futura profesión.

Las actividades extra docentes constituyen una vía muy apropiada para el desarrollo del trabajo preventivo y la utilización de las prácticas pre profesionales son un vehículo de gran importancia que no se utiliza siempre de la forma más adecuada, de esto nos percatamos al revisar que:

- ❖ Los informes de las prácticas pre profesionales carecen de profundidad, profesionalidad y lejos de resolver los problemas del alumno en muchos casos lo acentúan.
- ❖ En los sistemas de clases no se identifican con intencionalidad actividades que propicien desarrollar en los alumnos hábitos y conductas que lo lleven a aspirar a ser un obrero con altos conocimientos, tanto teóricos como prácticos para desarrollarse en la vida laboral, lo que conduce a la deserción cuando tienen que asumir este importante reto de la incorporación laboral.

Los problemas globales en sus distintas manifestaciones, el surgimiento y desarrollo vertiginoso de nuevas ramas de la ciencia y la técnica, así como las crecientes exigencias del mercado del trabajo, distinguen el mundo de inicios del siglo XXI y colocan a los países ante una necesidad impostergable: el desarrollo de lo mejor de las potencialidades humanas como única vía para la sobrevivencia y el desarrollo sostenible.

Cuba, como parte del mundo, no escapa a esta realidad, y sumida en una nueva revolución educacional, dedica al desarrollo del hombre cuantiosos recursos materiales y humanos en su afán de perfeccionar la sociedad y al propio hombre.

La Pedagogía, como ciencia de la Educación, tiene un papel determinante en el perfeccionamiento del proceso de formación y desarrollo del hombre que ha de vivir en este siglo, y que a través de su práctica social, debe contribuir al desarrollo económico y social del país. Pero el perfeccionamiento del proceso educativo no es posible al margen de un proceso análogo en la dirección educacional de la institución escolar.

La necesidad de perfeccionar la actividad directiva sobre la base, entre otros aspectos, de remodelar los modos de actuación del dirigente educacional aparece cada vez con más frecuencia en la literatura especializada.

Esta idea precisa la siguiente reflexión: La realidad descrita no es privativa de la Educación Técnica y Profesional por el contrario, afecta, aunque con distinta intensidad, a todos los subsistemas de Educación en Cuba. La permanente movilidad del entorno complejiza y diversifica el proceso de dirección educacional, a la vez que exige del dirigente un desempeño profesional que sólo puede llegar a alcanzar si su preparación se concibe y realiza a tenor de los cambios y tendencias que se presentan en el entorno. Cuando la preparación del dirigente educacional no se corresponde con las exigencias que se hacen a su desempeño, y esta no se concibe a tenor de esas exigencias, se gesta una de las causas primarias de los problemas que inciden en que la escuela no satisfaga plenamente los objetivos concebidos para el nivel, de ahí que el proceso de entrega pedagógica nos sirva para preparar no solo al docente de la ETP sino a aquellos docentes que tributan sus educandos a esta enseñanza.

De manera que la evaluación profesoral tiene que ser el punto de partida para diseñar las necesidades de superación de nuestros principales dirigentes en la base y la enseñanza con el departamento de cuadros y la Universidad de Ciencias Pedagógicas tienen la responsabilidad de concebir y dirigir la preparación de los dirigentes del subsistema de la ETP en el municipio de Cienfuegos, el cumplimiento de esta responsabilidad precisa tener en cuenta la dinámica del entorno y del propio subsistema.

Las instituciones de la ETP, en su doble carácter de centros docentes y técnico - productivos, son impactadas con gran fuerza por los cambios que se han operado en la economía y en la industria cubana, así como por los que se derivan del proceso de Universalización de la Educación y de los Programas de la Revolución vinculados a este subsistema. Estos cambios, unidos a otros que se gestan en el entorno, han

potenciado el movimiento del subsistema y la aparición de determinadas direcciones en su desarrollo.

Esta realidad, condiciona la necesidad de cambios organizacionales y curriculares en esas instituciones, como vía esencial para llegar a convertirse en centros con amplia visión de futuro, interactivos y vinculados creativamente a su entorno socio productivo, en correspondencia con los cambios que se derivan de las direcciones de su desarrollo, que son a su vez reflejo de las exigencias sociales a la escuela politécnica.

Esta aspiración de la Educación Técnica y Profesional plantea nuevas y elevadas exigencias a sus dirigentes, que deben convertirse en gestores de transformaciones y promotores de innovaciones pedagógicas, tecnológicas y de dirección. Para ello la preparación que reciben debe responder a esas exigencias.

Sin embargo, sucesivos diagnósticos realizados por las diferentes instancias, así como mi experiencia en esta actividad, permiten aseverar que la preparación que reciben los dirigentes de la ETP no satisface las exigencias que necesitan para su desempeño. Los resultados obtenidos en estas indagaciones permiten plantear las siguientes situaciones problemáticas.

1. Las exigencias que al desempeño profesional del dirigente plantean los cambios del entorno y las necesidades de la escuela politécnica, no se corresponden con la preparación real de éste para satisfacerlas.
2. La necesidad de concebir la preparación de los dirigentes de esta educación I en correspondencia con las exigencias sociales y con las necesidades de la propia escuela politécnica, en contraposición con la carencia de estudios teóricos que fundamenten científicamente cómo satisfacer esas exigencias y necesidades.

De la contradicción que existe entre las dificultades encontradas y lo que se espera del futuro director de los centros politécnicos en el municipio de Cienfuegos se pudo constatar mediante observaciones, encuestas y entrevistas realizadas a directores, padres y dirigentes de entidades en el territorio, que:

1. Los directores que dirigen la Educación Técnica y Profesional no están preparados para los retos que se prevén en el desarrollo del trabajo preventivo y no siempre estos tienen como una tarea de primer orden esta importante labor.
2. No existe la conciencia necesaria en los centros politécnicos para ejecutar actividades encaminadas al desarrollo del trabajo preventivo de forma armónica, con el trabajo de todos los factores que existen en la comunidad y no enfrentan con decisiones propias y diagnósticos certeros los problemas de los estudiantes y la familia.
3. En cada centro del municipio se utilizan diferentes vías para desarrollar actividades encaminadas al trabajo preventivo que tienen un mismo fin, no lográndose la uniformidad en los criterios de directores y especialistas.
4. La mayoría de los directores y especialistas tienen poco dominio de los documentos y resoluciones que norman el trabajo preventivo, no trabajándose de forma consciente con la bibliografía que existe del tema.

Por lo antes expuesto se considera que aún no son suficientes las acciones de preparación que se desarrollan, lo que ha permitido plantear el siguiente

Problema científico ¿Cómo contribuir a la preparación de los directores de los centros politécnicos para planificar, organizar y controlar el trabajo preventivo?

Objeto de investigación: El proceso de preparación de los directores de los centros politécnicos del municipio de Cienfuegos.

El **campo de acción** es la planificación, organización y control del trabajo preventivo de los directores de los centros politécnicos del municipio de Cienfuegos.

El **objetivo:** Elaborar una propuesta de actividades de preparación dirigida a directores de los centros politécnicos del municipio de Cienfuegos para planificar, organizar y controlar el trabajo preventivo.

Teniendo en cuenta los elementos del diseño hasta aquí precisados, se planteó como preguntas científicas las siguientes:

Preguntas Científicas:

1. ¿Cuáles son los referentes y fundamentos teóricos y metodológicos que sustentan la concepción de la preparación de los dirigentes de la enseñanza politécnica?
2. ¿Cómo diagnosticar el estado actual de la preparación de los directores de la enseñanza politécnica para planificar, organizar y controlar el trabajo preventivo?
3. ¿Cuáles son los fundamentos para la elaboración de la propuesta de actividades de preparación a los directores de los centros politécnicos para planificar, organizar y controlar el trabajo preventivo?
4. ¿Cuál debe ser la propuesta de actividades que permita la preparación de los directores de los centros politécnicos en correspondencia con las exigencias sociales y las necesidades de estos?
5. ¿Cuál sería el resultado de la aplicación práctica?

Tareas científicas:

1. Estudio y determinación de los fundamentos teóricos y metodológicos acerca de la preparación a directores en función del trabajo preventivo.
2. Diagnóstico del estado actual de la preparación de los directores de la enseñanza politécnica en función de planificar, organizar y controlar el trabajo preventivo.
3. Fundamentar la elaboración de la propuesta de las actividades de preparación a los directores de los centros politécnicos para planificar, organizar y controlar el trabajo preventivo.
4. Elaboración de la propuesta de actividades de preparación.
5. Validación de la propuesta de actividades de preparación en la práctica pedagógica.

Métodos de investigación.

Del Nivel Teórico:

- ❖ **Histórico – Lógico:** Utilizado para estudiar el desarrollo de la Educación Técnica y Profesional y revelar la lógica de ese desarrollo en su correlación con los hechos que lo han determinado y que son la génesis de las direcciones actuales. De igual modo se utilizó en el estudio y sistematización de los referentes y fundamentos de la preparación.
- ❖ **Enfoque Sistémico:** Su utilización en relación con la propuesta obedece a la necesidad de estudiar la preparación desde una posición integral, y llegar a determinar tanto los componentes de la propuesta como sus relaciones en un todo coherente. Se utilizó también en la determinación del Desarrollo Profesional Socialmente Deseado del director de la enseñanza politécnica.
- ❖ **Análisis-Síntesis.** en su unidad dialéctica, para interpretar hechos y datos, sistematizar la información y precisar características y relaciones que permitieron llegar a determinado nivel de generalización acerca del objeto estudiado, y elaborar las formulaciones teóricas que fundamentan la propuesta.
- ❖ **Inducción-Deducción:** Posibilitaron determinar los problemas significativos a partir de la revisión bibliográfica, permitió revisar documentos rectores y resoluciones que norman el trabajo preventivo y la formación vocacional.

Del nivel empírico:

La encuesta: Es una técnica de **recogida** de información donde por medio de preguntas escritas, organizadas en un formulario impreso, se obtuvieron respuestas que reflejan los conocimientos, opiniones, intereses de un grupo o más personas.

Observación: Permitted constatar la realidad contextual mediante la percepción directa. Determinar el nivel de conocimientos que tienen los directores de la realidad, para de esa forma, ubicar dónde radican las insuficiencias acerca del objeto de estudio.

Análisis de documentos: Para analizar las resoluciones que norman el trabajo preventivo.

Entrevistas: Constituyó una técnica de interrogación donde se desarrolla una conversación con el sujeto entrevistado en el cual se obtiene información por las personas de forma autónoma, con una intervención limitada del encuestador y casi siempre de forma escrita. Lo que le permitió a la autora obtener información acerca de las opiniones, puntos de vista y criterios de directivos sobre las acciones que se realizan en función de planificar, organizar y controlar el trabajo preventivo.

Método matemático.

Análisis porcentual:

Posibilitó la interpretación y tabulación de los datos que se obtuvieron como resultado de los instrumentos aplicados.

Todos ellos permitieron estructurar el marco teórico y llegar a la toma de decisiones, posibilitando además conocer las insuficiencias que presentan los directores en su preparación.

Muestra y población.

La investigación se realizó con los directores de los centros politécnicos del municipio de Cienfuegos.

La muestra la conforman los directores de la Educación Técnica y Profesional del municipio de Cienfuegos.

Población: El estudio que se realizó abarcó los centros politécnicos del municipio de Cienfuegos (4 directores) que constituye la población. El diagnóstico comprendió en todos los casos el 100 % de esa población. Dos de los cuatro directores tienen más de 8 años de experiencia y una es nueva en el cargo, en este caso reserva especial pedagógica.

Aporte Práctico: El trabajo ofrece una propuesta de actividades dirigida a la preparación de los directores para contribuir a elevar su nivel en la planificación

organización y control del trabajo preventivo, cuya aplicación parcial ha posibilitado determinar el desempeño profesional socialmente deseado del director de la escuela politécnica del municipio de Cienfuegos, así como la evaluación de su desempeño.

La elaboración del diseño teórico metodológico, así como el proceso investigativo que de él se deriva, tiene como sustento filosófico la concepción marxista – leninista y su método general, el dialéctico materialista, cuyos principios de objetividad, análisis histórico – concreto, concatenación universal y práctica social constituyen punto de partida de dicho proceso. La aplicación del sistema de métodos seleccionados y su interrelación, se apoyan en esa concepción que preside toda la búsqueda, sistematización y construcción del conocimiento en esta investigación.

Es así que en el conocimiento y transformación de la realidad (relación sujeto – objeto) se destaca el carácter histórico y el condicionamiento social de esta relación, además el papel activo del sujeto. La actividad práctica del hombre es la categoría que refleja la acción de conocimiento, transformación y creación de la realidad.

El fundamento filosófico se expresa también en el enfoque sociológico de la investigación, al considerar la función social de la Educación Técnica y Profesional como premisa de toda reflexión encaminada a dar solución al problema planteado. Se manifiesta asimismo, en la fundamentación del carácter históricamente condicionado de la preparación, concretamente enmarcado en el contexto sociocultural, en el que los intereses de clase se expresan en la propia función social del subsistema.

Desde el punto de vista psicológico en la investigación se asume el Enfoque Histórico – Cultural, por cuanto se parte del hecho de que lo psíquico surge de la interrelación dialéctica entre el sujeto, portador de las funciones psíquicas y la realidad en que está inmerso, y donde a través de la actividad y la comunicación que establece dicho sujeto se manifiesta y regula la psiquis, asimismo se tiene en cuenta la unidad de lo cognitivo y lo afectivo y la Zona de Desarrollo Próximo como potencial de desarrollo del dirigente. Esto tiene implicaciones directas tanto en la concepción de la preparación como en la propuesta que se presenta para dar solución al problema científico planteado.

La investigación, en tanto aborda un problema cuya solución debe contribuir al perfeccionamiento del proceso de formación y desarrollo integral de las personas, tiene una esencia pedagógica. Se asume este proceso con un carácter consciente, sistemático y orientado a un fin predeterminado, y se caracteriza por su proyección social, su orientación humanística y su carácter transformador. Es decir, aborda la solución de un problema social, – en última instancia la satisfacción de la función social de la Educación Técnica y Profesional – y está enfocada al perfeccionamiento profesional y humano de los dirigentes de este subsistema, a su propia transformación y a la de su práctica pedagógica en un contexto históricamente condicionado. En consecuencia, desde el punto de vista pedagógico, la investigación asume los postulados teóricos de lo mejor del pensamiento pedagógico cubano, así como las concepciones científicas actuales acerca de la educación del hombre.

Los resultados del proceso investigativo se plasman en el informe. Se sistematiza la información a partir de distintas concepciones y experiencias de preparación y superación con dirigentes educacionales, sobre esta base se determinan esencias comunes para llegar a generalizaciones, y fundamentar el condicionamiento pedagógico de la preparación, así como la manifestación en la misma de las Leyes de la Didáctica que plantea el Dr. Carlos Álvarez (1999). Se fundamenta además la posición psicológica desde la que se concibe la preparación, y se determinan las características que han de distinguir esta actividad pedagógica.

Otros resultados:

- ❖ La identificación de los factores que desde la escuela politécnica condicionan la preparación.
- ❖ El sistema de instrumentos para la aplicación de la propuesta.

Estos estudios han tenido sus antecedentes en:

- Trabajo de investigación sobre preparación en trabajo preventivo en la Enseñanza Técnica y Profesional.

Título: Actividades de preparación para los directores de los centros politécnicos del municipio Cienfuegos en la planificación, organización y control del trabajo preventivo.

- Investigaciones realizadas por especialistas de la Materia, así como tesis de Maestrías y Doctorales.
- Trabajos bajados de INTERNET sobre preparación en trabajo preventivo y comunitario.

Capítulo I

CAPÍTULO I: LA PREPARACIÓN DE LOS DIRIGENTES DE LA EDUCACIÓN TÉCNICA Y PROFESIONAL: REFERENTES Y FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS.

En correspondencia con las determinaciones planteadas en el diseño de la investigación, en este capítulo se analizan, los aportes más significativos, los principales estudios y experiencias sobre la preparación a dirigentes educacionales de forma general y particular.

En esta sistematización se precisan enfoques comunes en el desarrollo del objeto, que se consideran regularidades del mismo, y que se asumen como marco referencial de la investigación. Sobre esta base y desde una posición dialéctico – materialista, se toman de lo general todos aquellos elementos teóricos y metodológicos considerados pertinentes, para definir el concepto de preparación a dirigentes de la Educación Técnica y Profesional, explicitar el carácter pedagógico de esta actividad y fundamentar su sustento psicológico. También se precisan las características del sistema, actividad y comunicación en el proceso de enseñanza aprendizaje con estos dirigentes, así como el tratamiento metodológico a seguir con los componentes didácticos de dicho proceso y el papel que han de asumir en el mismo el docente y los alumnos.

1.1 Principales concepciones acerca de la preparación a dirigentes.

Para la determinación de los antecedentes y referentes teóricos y metodológicos de la investigación, se consultó una amplia bibliografía, de modo que posibilitara el análisis comparativo de los distintos enfoques y posiciones teóricas acerca de la preparación y la selección de aquellos que en correspondencia con el objetivo de esta tesis resultaran pertinentes. En este análisis se consideró partir de una breve sistematización acerca de la preparación a dirigentes.

La preparación de los cuadros y dirigentes en Cuba ha sido y es objetivo priorizado, por ello, son numerosos los autores que han planteado sus posiciones teóricas, sistematizado la información y/o descrito sus experiencias en este campo. Por sus valiosos aportes se refieren los siguientes autores: González F. y Col. (1990); Machado, R. (1990); Hernández S. y Hernández C. S. (1995).

Especial relevancia tienen los trabajos de estos especialistas en tanto sistematizan un cuerpo teórico de conocimientos relacionados con la concepción sistémica de la preparación a dirigentes y sus bases socio psicológicas, la determinación de las necesidades de aprendizaje, la evaluación y una variada propuesta de métodos para el proceso de enseñanza aprendizaje de los dirigentes, que sin llegar a constituir un esquema rígido brindan alternativas para su elección. No obstante lo valioso de las propuestas de estos investigadores, se considera que aún no logran concretar una concepción para la dirección de la preparación suficientemente fundamentada, estructurada y coherente.

Si la preparación es concebida como proceso sistémico y permanente que, en todo sistema, interactúa con los hechos y fenómenos de la realidad cambiante, los estudios para profundizar en su esencia y lograr su perfeccionamiento, deben alcanzar también el carácter de continuidad.

Carballal, E.; Díaz Llorca, C., y Rodríguez, J. (1999), han trabajado sobre la calidad aplicada al diseño de la preparación a dirigentes, y proponen un ciclo en el que se destaca entre otros aspectos, la importancia de la DNC (determinación de necesidades de preparación) como condición para alcanzar la calidad del proceso. También al analizar la acción del dirigente como agente de cambio, resaltan la necesidad de la preparación para este fin, a partir de un fuerte componente motivacional de la misma.

Codina, A. (1998) en su trabajo sobre lo que hacen los "ejecutivos" y las habilidades que necesitan para ello, refiere la importancia que ha tenido desde siempre la determinación de los conocimientos y habilidades que se requiere para un trabajo efectivo y cómo esto, constituye la base para el diseño de los programas de preparación. También resalta el criterio de otros especialistas sobre la necesidad de determinar no sólo lo que hace falta hoy, sino lo que hará falta mañana, dadas las características del mundo contemporáneo.

En el estudio del tema no puede omitirse la posición que asume la Gestión de Recursos Humanos (GRH). Con este fin, fueron consultados, Chiavenato, I. (1990); y los autores

cubanos, Miguel, M. y Pérez, R. (2001); Linares, M. (2000) y Domínguez, L. (2001), entre otros.

“La experiencia cubana indica que la preparación y superación de los Recursos Humanos (RH), tiene que concebirse de manera integral, en sistema, donde cada elemento esté integrado a un problema específico, pero formando parte de un todo.”

Existen coincidencias entre los autores en cuanto a la definición de Gestión de Recursos Humanos. Conceptos como proceso, actividad, previsión de necesidades, reclutamiento, selección, preparación, formación y evaluación son comunes entre ellos. Algunos de ellos se asocian también a las etapas del proceso.

En el “Foro Gerencia del siglo XXI” celebrado en Venezuela en 1998, fue reafirmada como tendencia la necesidad del desarrollo de los recursos humanos, en tanto hubo coincidencia en reconocer que los conocimientos y capacidades valen más que otros recursos, porque ellos constituyen la base de las economías del mundo globalizado. A tenor de esta idea, señala Columbié, M. (1999) que: “Esta condición presupone un intenso y rico proceso de preparación y superación constante,…” y “Los programas de preparación han de estar dirigido a potenciar el cambio organizativo mediante un cambio cultural.” Estos cambios están muy a tono con los programas que la revolución ha venido desarrollando para en el 2010 estar dentro de los pueblos más cultos del mundo, nuestra enseñanza no está separada ya que con las transformaciones se pretende formar un técnico medio con profundos conocimientos de las asignaturas priorizadas.

En la Gestión de Recursos Humanos se sigue como en todo proceso, una secuencia de pasos o etapas, con la cual coinciden algunos autores, siendo lo más general, iniciar el mismo por la detección de necesidades del entorno y de las personas, la elaboración de programas de desarrollo, su aplicación y evaluación. Este proceso se concibe como un ciclo continuo que debe ser cada vez cualitativamente superior para poder dar a cada cual lo que necesita y lograr la eficiencia del proceso, que no es más que la calidad de la enseñanza.

Derivado del estudio realizado se determinan un conjunto de ideas coincidentes. Ellas son:

1. La consideración de los Recursos Humanos como factor estratégico para el desarrollo de los países.
2. El reconocimiento generalizado de la necesidad e importancia del desarrollo profesional de los dirigentes, como condición para el desarrollo de la organización.
3. La necesidad de que el dirigente actúe como agente de cambio, y enfoque el mismo, más a la cultura que a la tecnología.
4. La concepción de la preparación como un proceso integral, continuo y sistémico.
5. La determinación de las necesidades de preparación como premisa para el diseño de las estrategias y programas.
6. La necesidad del enfoque proactivo de la preparación para dirigir en un futuro mediano.
7. La necesaria contextualización de la preparación tanto en sus contenidos, como en la concepción de su ejecución.
8. La atención sistemática al vínculo de lo cognitivo, educativo y lo afectivo, como sustento psicológico de la motivación hacia la preparación y el cambio.
9. La necesidad de que la preparación se conciba y ejecute, de manera que provoque cambios perdurables en el desempeño del dirigente.

Estas ideas forman parte de los referentes teóricos y metodológicos de la propuesta que se hace en esta tesis y corroboran la necesidad de estudiar cómo ha transitado la preparación de los dirigentes educacionales en Cuba y qué características la han distinguido en cada período. Siempre la revolución ha dirigido la preparación a la formación de valores como algo primordial y al respecto decía Fidel **“La historia de la revolución ha sido y es una historia de formación de valores”**

La revisión documental realizada por la autora permitió destacar que desde siglos pasados hubo preocupación por la necesidad de que en las escuelas existieran

directores con conocimientos y una debida conducta moral capaz de enfrentar las exigencias de la educación de la época. Fueron surgiendo personalidades e instituciones que jugaron un papel importante en la preparación de las personas que ejercían la función instruccional. Se puede destacar en esta etapa figuras como: José Agustín Caballero, 1802; José de la Luz y Caballero, 1833; José Martí, 1875, entre otros.

En el inicio del siglo XX durante el período de intervención militar norteamericana (1898-1902) en Cuba a los ocupantes les interesaba reorganizar el sistema escolar, extender la enseñanza elemental, formar maestros, pues había necesidad de formar y superar maestros a la luz de los intereses norteamericanos. Ya desde este momento, los intereses políticos comenzaron a dañar la obra de la enseñanza.

Es evidente que las cualidades, tanto desde el punto de vista laboral como ético, que debían reunir los docentes y los directores en aquellos años constituían una máxima, pero en esa época carecía de medios de superación y de asesoramiento técnico sistemático; no tenía una estructura que lo apoyara, solo si la escuela tenía una matrícula elevada le asignaban un subdirector. Su función fundamental era administrativa, y en el caso de las escuelas públicas, marcada preocupación por la falta de recursos, insalubridad y desatención que caracterizaban las escuelas de este tipo en el país lo que ha podido corroborarse por los testimonios de directores que en los últimos años de la década del 50 ejercían sus funciones en el territorio.

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

Varios han sido los investigadores cubanos que han referido la evolución histórica del proceso de formación, superación y preparación de docentes y directores escolares, entre ellos, Valiente, (2001) y Lavín (2003). Ambos enmarcan este proceso en 4 etapas (1959 – 73, 1973 – 83, 1983 – 91 y 1991 hasta la fecha) que se deslindan a partir de considerar los principales objetivos y tareas de la política educacional y los niveles de

desarrollo educativo que fue logrando el país, tanto en lo cuantitativo como cualitativo, y con el perfeccionamiento que fue teniendo la política relativa al trabajo con los cuadros.

Un elemento necesario en este estudio es la determinación de las etapas o períodos del proceso de preparación de los dirigentes educacionales. Al respecto, Castro, O. (1996) propone cuatro etapas.

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

En este sentido, es preciso destacar los significativos aportes dados al tema por el líder de la Revolución Cubana, Fidel Castro Ruz, quien no solo comprendió desde muy temprano que los directores de escuelas desempeñan un papel decisivo en la acertada orientación del trabajo de los docentes, sino que atesora el doble mérito histórico de haber sido el primero en plantear la necesidad e importancia de dedicar los mayores esfuerzos a la selección, formación y preparación profesional de los mismos, así como en descubrir que ellos constituyen la cantera fundamental de la cual deben surgir los dirigentes y funcionarios de las direcciones municipales y provinciales de Educación e incluso del Organismo Central del Ministerio de Educación.

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

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

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

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

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

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

Tercera Etapa: 1983 – 1991.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

técnicas de dirección, que garantizarán el éxito en su gestión; cuestiones que les son básicas a los directores escolares.

La autora de esta Tesis considera que la preparación para los directores que se inician en las funciones no ha sido suficiente en cada una de las etapas, específicamente en funciones de dirección, no solo en el plano teórico, sino en la propia práctica; siendo necesario buscar alternativas metodológicas que resuelvan y den solución a las insuficiencias planteadas.

1.2 La preparación de dirigentes educacionales en Cuba.

Partiendo del planteamiento anterior podemos aseverar que:

Las indagaciones realizadas sobre el tema, tanto desde lo general como enfocadas a los dirigentes educacionales en particular, posibilitaron constatar numerosos estudios, entre ellos: Castro, O. (1997), Valdés, R. (1997), Errasti, R. (1997), González, Leyva, J. L. (1998), Valcárcel. N. (1998), Santos, y Añorga, J. (2002). Sin embargo, también se constató que los estudios de carácter histórico lógico en este campo son escasos, excepción meritoria los que hacen Valiente, P. (2001) y Santiesteban, M.L. (2003).

Existe consenso entre los investigadores al precisar que la superación y preparación de los dirigentes educacionales en Cuba, se inicia de manera oficial e institucionalizada a partir del triunfo de la Revolución; no obstante, se considera oportuno, a tenor con el estudio histórico lógico que se realiza y para una mejor comprensión del objeto en la actualidad, analizar algunos elementos relacionados con las exigencias que al desempeño profesional del dirigente educacional se planteaban ya desde el siglo XIX.

Al respecto José de la Luz y Caballero (1800 – 1862) expresaba que el director debía ser seleccionado entre los mejores y más morales maestros de la escuela y que éste tenía una alta responsabilidad ante la Patria. Precisaba también que a él correspondía: “Organizar la vida del plantel, velar por la calidad de la docencia, ejercer una suave y enérgica exigencia hacia maestros, discípulos y trabajadores; atraer a los padres al colegio y lograr que éste ejerciera influencia en las familias que vivían alrededor de la escuela.”

De ahí la importancia que toma en nuestros días el trabajo preventivo comunitario y aparejado a esto lograr que la escuela sea el centro cultural más importante de la comunidad.

Otros notables educadores como José María Izaguirre (1822 – 1903), y Manuel Valdés Rodríguez (1849 – 1914), también se refirieron en sus escritos, a las funciones del director escolar, a sus atribuciones y responsabilidades, y a las cualidades que debían distinguirlo para ocupar tan honroso lugar. El estudio de las ideas de estos maestros, permite reconocer la importancia que se le daba al dirigente educacional, a su preparación para la organización y conducción del centro educativo y para la dirección del proceso de formación de los niños y niñas.

Finalizando el siglo XIX y ante la turbulencia revolucionaria de la guerra del '95, fueron desapareciendo los colegios privados de espíritu patriótico y “Solo eran autorizados a funcionar aquellos cuyos directores gozaban de la confianza del Gobierno de la Colonia por su probada ideología...” todo lo cual evidencia que el interés en la función del director escolar se centraba en su incondicionalidad al gobierno Español.

El inicio del siglo XX durante el período de la intervención militar norteamericana (1898-1902), no trajo cambios significativos en la preparación de los dirigentes educacionales. Señala García Galló que a los ocupantes le interesaba “... reorganizar el sistema escolar, extender la enseñanza elemental, formar maestros...” Había pues, necesidad de formar y superar maestros a la luz de los intereses norteamericanos. Ya desde este momento, “los intereses políticos comenzaron a dañar... la obra de la enseñanza.”

Un hecho que aporta elementos en este análisis, es el establecimiento de la inspección escolar por la Orden Militar No. 226. Señala Alonso (2002) que: “Para que se ejerciera incluso a nivel de base, esta ley decretó que allí donde pudiera constituirse una escuela... con varios maestros, uno de dichos maestros será el director, el cual ejercerá la inspección general y recibirá el sueldo correspondiente.”

Es decir, que se convertía en función de estricto cumplimiento para el director, ejercer como inspector para controlar la labor docente – educativa del maestro, y contribuir además a su perfeccionamiento pedagógico. De manera que las funciones que debía

cumplir el director, eran dictadas sin tener en cuenta la preparación real de éste para cumplirlas, y sin establecer las vías a través de las cuales se prepararía para ello.

Un elemento a tener en cuenta, y que al menos en la letra se mantuvo con cierto nivel de regularidad, es el enfoque pedagógico que se le confería a la labor del director escolar, en tanto no sólo se aludía a su función controladora, sino de preparación al maestro y perfeccionamiento del proceso docente educativo.

El burocratismo y la corrupción imperante en Cuba en la primera mitad del siglo XX, penetró también la esfera educacional e influyó negativamente en ella. En este contexto, la atención a la preparación y capacitación de los directores escolares, transitó por un camino ya conocido, el del olvido y la desatención.

Entre las ideas que sobresalen en ese momento, están las de Martín Rodríguez Vivanco (1948) acerca de la inspección escolar y el papel que le correspondía al director en la misma. Sobre este, precisaba que "... debe ser considerado como funcionario de la inspección, aunque sus principales deberes parezcan administrativos a primera vista."

Estas referencias permiten valorar la continuidad y recurrencia de concebir al director como inspector de la escuela y en esta función, satisfacer las necesidades del maestro en el campo pedagógico, técnico y hasta afectivo.

Sin embargo, llama la atención las escasas o nulas referencias a la necesidad de preparar y capacitar a los directores, para poder satisfacer las exigencias que socialmente se planteaban a su desempeño. La preparación de los directores no era objeto de atención de las autoridades educacionales, y mucho menos era objeto de estudios científicos que posibilitaran su perfeccionamiento.

En cuanto a la Educación Técnica, los estudios realizados permiten considerar que la selección o determinación de las personas que dirigirían estas instituciones no obedecía a normas establecidas y aplicadas de forma regular.

Las personas que ocupaban la dirección de estas escuelas, ya fuera porque habían sido nombradas – Bautista Sagarra (1855) y Alvaro Reynoso (1858) – o porque fueran

gestores de su creación y fundadores, como el Dr. Fernando Aguado y Rico (1882), eran destacadas personalidades de la ciencia y la cultura. Las escuelas dirigidas por estos notables educadores, marcaron pautas en el desarrollo de la Educación Técnica en el país, sin embargo, esto no era lo general en el siglo XIX.

La selección y preparación de los directores de los centros de la Educación Técnica y Profesional transitó caminos semejantes al resto de las enseñanzas en Cuba antes del triunfo revolucionario. Una particularidad de estos centros sí marca la diferencia, un porcentaje considerable de sus maestros y profesores eran ingenieros o tenían elevada preparación técnica. Refiere Aragón, A. (2002), que en la generalidad de los casos los directores “eran seleccionados de esos propios profesores, que poseían elevada preparación técnica y eran reconocidos por sus conocimientos, prestigio y cualidades morales.”

Como síntesis generalizadora en relación con el aspecto que se analiza, se considera que:

- a) Los más destacados pedagogos y educadores teorizaron sobre la labor del director escolar, las funciones que debía desempeñar y su responsabilidad social en la educación de los niños y jóvenes.
- b) Se le otorgó gran importancia a los valores éticos del director, a sus cualidades morales, prestigio social, conocimientos y cultura general.
- c) En determinados momentos de la etapa predominó en la selección del director escolar el criterio político antes que el pedagógico y social.
- d) Tradicionalmente se le ha otorgado al director la función de principal inspector de la escuela.
- e) Inicialmente la labor de inspección del director tenía un carácter de perfeccionamiento pedagógico que fue transformándose hacia un enfoque más administrativo de su actividad.

- f) Las autoridades educacionales contaron con un basamento teórico que alcanzó cierto nivel de sistematización sobre las funciones y modos de actuación del director escolar que, al no corresponderse con los intereses gubernamentales fue desestimado.
- g) Hasta el año 1959 no se realizó de forma institucionalizada, periódica y científicamente concebida, la preparación de los dirigentes educacionales, incluidos en ellos los de la Educación Técnica y Profesional.
- h) Hasta este momento todavía no se ve al Director como el principal metodólogo e inspector.

El cambio profundo de las estructuras socioeconómicas que se inició a partir del triunfo de la Revolución, fue creando las bases para que la educación adquiriera una nueva jerarquía, la que correspondía a las radicales transformaciones que en todos los órdenes se propuso hacer la Revolución.

Para resolver los grandes problemas educativos existentes fue necesario, además de acometer otros cambios, priorizar "... la preparación de los cuadros y especialistas nacionales sobre una nueva base social, económica y política."

De manera que, ya desde el inicio de la Revolución, la preparación de los cuadros y su superación constante fue objetivo primario del gobierno cubano. En el año 1960 se crea el Instituto de Superación Educacional (ISE), cuyo objetivo era la superación sistemática del personal docente y de los dirigentes educacionales de todos los subsistemas de educación. El inicio del Plan de Perfeccionamiento de la Educación (1975), y con él, el del subsistema de formación docente, contemplaba también la superación de dirigentes educacionales.

En la década del 70, la capacitación y preparación de los directores tuvo, tomando en consideración las condiciones histórico concretas, un carácter general, sin diferenciaciones específicas de acuerdo a los subsistemas de enseñanza, y privilegió el

tratamiento de contenidos pedagógicos, metodológicos y de asignaturas específicas, a tenor con los cambios que en los programas y planes de estudio estaban ocurriendo.

El inicio en 1977 de los Seminarios Nacionales a dirigentes, metodólogos e inspectores de las direcciones provinciales y municipales de educación, marcó un viraje en la preparación de los dirigentes educacionales. Ya desde este mismo primer seminario y en los subsiguientes, el tema del director escolar, sus funciones y responsabilidades, así como elementos de Dirección Científica, fueron objeto de estudio. La Historia de la Educación Técnica y Profesional, sus perspectivas de desarrollo y los cambios por los que debía transitar dentro del proceso de perfeccionamiento fueron también contenidos abordados.

En el curso 1985-1986, se desarrolló el primer Seminario Nacional a Directores de los Centros Politécnicos de Economía, Agropecuarios e Industriales. Los contenidos analizados versaron sobre temáticas específicas del proceso de formación de los obreros y técnicos.

Esta periodicidad es asumida en la tesis, en tanto aporta elementos enriquecedores y de síntesis en el estudio histórico - lógico, que acerca de la superación y preparación de los dirigentes educacionales. Es necesario sin embargo, hacer algunas precisiones derivadas del análisis documental efectuado, y de la propia experiencia de la autora. Ellas son:

1. Si en el primer período el objetivo se centraba fundamentalmente en el logro de una formación pedagógica elemental, en el segundo se centraba en la ampliación y profundización de los contenidos pedagógicos y metodológicos, así como de las asignaturas particulares, en correspondencia con los cambios que derivados del perfeccionamiento estaban ocurriendo en la escuela.
2. El inicio de los Seminarios Nacionales es un hecho significativo en el proceso que se analiza, por lo que es pertinente tenerlo en cuenta en el segundo período.
3. La preparación en Dirección Educacional no es de forma absoluta privativa del tercer período. Como ya se refirió en este mismo epígrafe, los primeros temas fueron abordados en los Seminarios Nacionales II y III de 1978 y 1979

respectivamente, lo que evidencia interés por dotar a los dirigentes de herramientas básicas para el desempeño de sus funciones directivas.

4. En el cuarto período se incrementa no sólo el protagonismo del Instituto Superior Pedagógico, sino de manera marcada, el del Departamento de Dirección Educativa creado precisamente con ese fin en 1995, y se comienza a aplicar el nuevo Sistema de Trabajo del MINED y el Entrenamiento Metodológico Conjunto (EMC).
5. Derivado de lo anterior, se va produciendo un aumento sistemático en los estudios para determinar problemáticas y necesidades territoriales e individuales, así como un acercamiento progresivo hacia una concepción de la preparación dirigida a satisfacer precisamente esas problemáticas y necesidades.

Una experiencia significativa en el proceso de preparación de los cuadros educacionales, lo constituye sin dudas la Escuela Nacional de Cuadros "Fulgencio Oroz", que alcanzó su máximo desarrollo en la década de los años '80. Esta escuela proveía de una sólida preparación teórica y metodológica a los cuadros en ejercicio de diferentes niveles de dirección, y de todas las regiones del país. En consecuencia, por la propia concepción de sus cursos, la preparación no se centraba en las particularidades de un subsistema de educación en específico; sino que tenía un carácter más generalizado.

En correspondencia con los fines de esta investigación, y en tanto constituye uno de sus referentes teóricos y metodológicos, es necesario destacar el subsistema de preparación y superación de los cuadros explicado en el Decreto Ley No. 82 de 1984. Aquí se define el sistema de trabajo con los cuadros como "... el conjunto de actividades, funciones y tareas que deben llevarse a cabo para aplicar de modo uniforme y sistemático la política a seguir con los cuadros." En el propio proceso de perfeccionamiento del trabajo con los cuadros se constituye la Comisión Nacional de Cuadros, se aprueba la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y el Gobierno en 1995, se promulga el Código de Ética de los cuadros del Estado Cubano en 1996 y el Decreto Ley 196 de 1999, sobre la aplicación y

el control de la Política de Cuadros. Estos documentos y las acciones que de ellos se derivan, aportan elementos de carácter normativo, técnico y metodológico que han de ser tenidos en cuenta, en toda propuesta que tienda a perfeccionar el trabajo de preparación de los cuadros.

Como resultado del análisis valorativo aquí expresado, así como del estudio realizado, se arriba a las siguientes consideraciones:

1. La priorización y centralización de la superación y preparación de los dirigentes educacionales, fue un hecho que respondió a la situación histórico – concreta del estado de la educación y de los objetivos de desarrollo acelerado que se perseguían.
2. Los Seminarios Nacionales marcaron pautas y determinaron un estilo autóctono en la preparación de los dirigentes de la educación. Los cambios que ocurrieron tanto en su concepción como en su ejecución, respondieron al desarrollo educacional alcanzado, al planteamiento de objetivos cualitativamente superiores y a las condiciones políticas y económicas del país.
3. Los contenidos objeto de aprendizaje, si bien respondían a los cambios actuales y en alguna medida a los perspectivas, atendían mayormente necesidades generales y no llegaban a la problemática territorial e individual, lo que le restó efectividad.
4. La determinación de los contenidos y métodos de enseñanza no fue concebida desde un enfoque sistémico, perdiéndose en muchos casos la necesaria continuidad y profundización de los mismos.
5. La preparación adoleció del componente práctico prevaleciendo el teórico.
6. Las posibilidades de interacción grupal fueron pocas, perdiéndose el intercambio de experiencias tan importantes en el aprendizaje de los cuadros.
7. La constitución de los Departamentos de Dirección Educacional en los Institutos Superiores Pedagógicos, posibilitó iniciar estudios más profundos acerca del estado real de preparación de los cuadros en los territorios y proyectar la preparación en correspondencia con esa realidad.

8. Se ha mantenido el criterio de que el director escolar, cumple entre sus variadas y complejas funciones la de inspector de la educación.
9. Se ha mantenido también como criterio decisivo en la selección del director, la presencia de altos valores y cualidades morales, además de vastos conocimientos políticos, científicos, técnicos y pedagógicos.
10. La puesta en práctica en la segunda mitad de la década del '90 del Nuevo Sistema de Trabajo del MINED, así como de su método, el Entrenamiento Metodológico Conjunto representó una vía que ha alcanzado determinado nivel de efectividad en el desarrollo de las capacidades directivas de los dirigentes.
11. El surgimiento del movimiento de la Reserva Especial Pedagógica ha brindado la posibilidad de preparar para cargos de dirección, a jóvenes con posibilidades para esta actividad, incluso desde su etapa de formación en pregrado.
12. La promulgación de los Documentos Rectores de la Política de Cuadros, reafirmó y precisó lineamientos rectores de carácter político, teórico y metodológico para el proceso de preparación, y significó además, el inicio de una etapa cualitativamente superior en dicho proceso.

1.3 El Concepto preparación.

Sobre el término " preparación " pueden encontrarse numerosas definiciones. Las que proponen los diccionarios enciclopédicos coinciden en que consiste en: "hacer apto, en habilitar para hacer algo, de la real academia española "se dice" es prevenir, disponer o hacer algo con alguna finalidad o disponer a alguien para una acción futura. Esta posición asume un carácter más general y rompe con la acepción más estrecha que tradicionalmente le confería, al asociarla sólo al desarrollo de habilidades específicas para la ejecución de determinada actividad, casi siempre de carácter práctico.

Se infiere de la bibliografía y documentos consultados, que en la década del '70 se inicia la ampliación del término, tendencia que continúa en los años '80 donde se asocia cada vez más a los de perfeccionamiento y mejoramiento, vinculado a la calidad en el desempeño de la labor docente. Se destacan aquí los aportados por Rodríguez, F.

y Col. (1990) que la conciben como proceso sistémico, y como actividad permanente, sistemática y planificada. También plantean que es en primer lugar, un proceso de comunicación. Rosales, R.(2000) la enfoca como herramienta que aplicada en un proceso sistémico permite llegar a resultados superiores.

A lo largo de la década de los '90 se consolida la idea de que la preparación debe verse como un proceso de educación permanente, a lo largo de toda la vida. En este sentido se ubica la definición de Añorga y Col. (1995) cuando plantea que es: "Proceso de actividades de estudio y trabajo permanente, sistémico y planificado, que se basa en necesidades reales y prospectivas de una entidad, grupo o individuo y orientado hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del preparado, posibilitando su desarrollo integral que permite elevar la efectividad del trabajo profesional y de dirección."

Elementos comunes con esta definición, tiene la que propone la OEI (1999) cuando expresa que la preparación está dirigida a "... elevar los niveles de competencia de las personas para el desempeño de las funciones laborales relacionadas con el proceso de producción de determinados bienes o servicios, para la gestión de ese mismo.

Piñón (2001) asume que: "La preparación del docente es un proceso consciente, participativo y permanente en función de su mejoramiento profesional." Señala además, que tiene como fin el mejoramiento del desempeño y los resultados, estimular el autodesarrollo, reforzar el compromiso social de los docentes y perfeccionar su actuación laboral en la búsqueda de soluciones de problemas relacionados con la formación inicial.

Del análisis de estas definiciones pueden hacerse dos consideraciones. En primer lugar, que no existen diferencias esenciales entre ellas, salvo las acotaciones que precisan su nivel de generalidad, es decir, la que se dirige al desarrollo de la competencia laboral en el puesto de trabajo cualquiera que este sea, o la que tiene este mismo propósito, pero dirigido a la labor del docente o del dirigente. En segundo lugar que existen una serie de elementos comunes en ellas. Estos son:

- * El enfoque dialéctico con que se asume.

- * Concebirla como un proceso.
- * Carácter de continuidad, de permanencia a lo largo de la vida.
- * Su enfoque sistémico.
- * Carácter planificado a partir de las necesidades detectadas.
- * Enfocada al perfeccionamiento.
- * Dirigida al mejoramiento del desempeño.
- * Promotor del cambio.
- * Inversión para el desarrollo profesional e institucional.

Aún cuando se asumen estos presupuestos, que determinan la concepción de la preparación como proceso, se requiere precisar que éste, por su esencia, es una actividad pedagógica y en consecuencia en esta tesis se define preparación de los Dirigentes de la Educación Técnica y Profesional como: “Actividad pedagógica que tiene como propósito el perfeccionamiento profesional y humano del dirigente para un desempeño profesional socialmente deseado. Se concibe como proceso integral, planificado, permanente y sistémico, que parte de las necesidades actuales y perspectivas de la Educación Técnica y Profesional, sus instituciones y sus dirigentes, y se distingue por su carácter dinámico, motivacional y sociopolítico.”

La asunción de esta definición requiere detenerse en la categoría Actividad. En su comprensión más general, la Actividad se expresa en la relación sujeto – objeto y sujeto – sujeto, y abarca todas las acciones y procesos de la vida social, tanto material como espiritual. La forma de existencia del hombre es la actividad. Desde este punto de vista, la actividad es la esencia de la existencia humana, en tanto es ella, la forma en que ésta se manifiesta: cualquiera que sea la forma en que se manifiesta la acción o el pensamiento del hombre, es actividad en su concepción filosófica.

La actividad como proceso socializado es la base de todo conocimiento y de toda transformación – por el hombre – de la naturaleza y de la sociedad. La función transformadora de la actividad humana, se expresa en todo el desarrollo de la sociedad

y de la propia actividad como proceso consecuente de esta transformación. La actividad transforma la naturaleza, la sociedad y a su propio sujeto. He ahí la importancia metodológica del concepto Actividad para la Pedagogía y por tanto para la preparación, tal y como aquí es asumida.

Esta concepción de la preparación conlleva tener en cuenta en primer lugar, su carácter pedagógico. Ello implica la necesidad de precisar su finalidad última, las leyes que explican su movimiento, y las categorías que, en su calidad de conceptos fundamentales, reflejan las relaciones que en dicho proceso se establecen, ya que "... no puede existir una práctica educativa científica sin una teoría pedagógica sólida que la fundamente y responda a los requerimientos de esa práctica."

Es desde esta posición teórica que se considera, que la finalidad última de la preparación de los dirigentes de la Educación Técnica y Profesional, es la satisfacción de la función social de este subsistema.

1.4 La preparación de los dirigentes de la Educación Técnica y Profesional. Su carácter pedagógico.

En la definición del concepto preparación se precisa que su propósito es el perfeccionamiento profesional y humano de los dirigentes, y ello ha de verse en una doble dimensión. Una de ellas, es su perfeccionamiento como ser humano, como personalidad adulta susceptible de desarrollo, tanto en sus conocimientos, habilidades y capacidades, como en sus valores, motivaciones, intereses, autovaloración y autodeterminación entre otras formaciones psicológicas.

La otra dimensión se enfoca al perfeccionamiento de su desempeño profesional. La determinación de qué entender por desempeño profesional, fue precedida por el estudio de diversos documentos oficiales del Estado, el Gobierno Cubano y el MINED, así como el análisis comparativo de las posiciones teóricas de distintos investigadores: Codina, A. (1998), Sánchez, P. (1998), Roca, A. (2001), Valiente, P.(2001), González, V. (2002), Ugalde, L.(2003) y Santiesteban, M.L.(2003) entre otros. Sobre esta base se entiende por Desempeño Profesional: "La actuación concreta y personalizada del dirigente, en la realización de las funciones, tareas y obligaciones inherentes a su

cargo, a partir del despliegue de los conocimientos, habilidades, capacidades, cualidades y valores que posee, y que se expresa en determinados resultados.” En el caso del director de la Educación Técnica y Profesional ese perfeccionamiento se revela esencialmente, en la correspondencia que logra entre sus resultados y las exigencias sociales a la escuela politécnica.

Dado que el desarrollo profesional no puede darse al margen del desarrollo como ser humano, es necesario concebir el tratamiento de ambas dimensiones como una unidad dialéctica, ya que es precisamente así como se manifiesta en su desarrollo como personalidad.

Por otra parte, para que la preparación de los dirigentes de la Educación Técnica y Profesional pueda alcanzar su fin último, se requiere tener en cuenta las direcciones del desarrollo de este subsistema, en correspondencia con los objetivos socioeconómicos y político – ideológicos del país. Requiere además, atender esos mismos objetivos, pero en el nivel particular del contexto de la escuela, y por último, requiere conocer las condiciones objetivas y subjetivas que existen en la escuela para que pueda alcanzar su función social, expresada en el ideal de técnico que la sociedad cubana actual necesita.

En tanto que la preparación de los dirigentes de la Educación Técnica y Profesional contribuye a perfeccionar la preparación de los hombres para la vida, y a la vez, para que éstos puedan perfeccionar el proceso de formación de otros hombres (sus estudiantes), en consonancia con el problema social planteado a esta enseñanza, en la misma se han de establecer vínculos permanentes y estrechos con la realidad social y abordar, desde este propio proceso, la solución de los problemas que a la escuela se plantean.

De manera que, la preparación como actividad pedagógica se subordina a los objetivos de la sociedad, no como vínculo casual, sino con carácter de ley. Es decir, en el proceso de preparación está presente la primera Ley de la Didáctica planteada por el Dr. Carlos Alvarez (1999): Relaciones del proceso docente – educativo con el contexto social: La escuela en la vida.

La acción de esta ley determina que en la preparación se trabaje de manera explícita, la solución de los problemas presentes en el objeto de la actividad del director, que siguiendo a Bringas, J. y Reyes, O. (1999)... consiste en la optimización del proceso de formación integral y permanente de las personas.”

El perfeccionamiento profesional y humano de los dirigentes de la Educación Técnica y Profesional, debe materializarse en el proceso de preparación, como condición para lograr la formación de las nuevas generaciones de técnicos en correspondencia con el encargo social. Es entonces ineludible, comprender y concebir este proceso como “... la sistematización de todos los aspectos en una unidad teórica totalizadora.”

Los objetivos de todo programa de preparación, se subordinan al propósito que se declara en la definición de este concepto, y este a su vez, a la finalidad última de la preparación. Al representar el objetivo la aspiración de la sociedad, es esencia y a la vez, el componente de mayor nivel de generalidad y jerarquía de los que interactúan desde distintos niveles de subordinación en el proceso de preparación.

Es así, que la consecución de los objetivos requiere concebir el contenido en sus tres dimensiones: “conocimientos que reflejan el objeto de estudio; habilidades que recogen el modo en que se relaciona el hombre con dicho objeto; y valores, que expresan la significación que el hombre le asigna a dichos objetos.”

Estas tres dimensiones del contenido se interrelacionan dialécticamente, y representan justamente lo que debe ser aprendido y desarrollado, en tanto constituyen la concreción del objetivo.

El contenido de la preparación de los dirigentes de la Educación Técnica y Profesional, dada la función social del subsistema y las particularidades del mismo, requiere ser analizado desde un enfoque sistémico, para asegurar el más exacto nivel de correspondencia con los objetivos. Este análisis trasciende al resto de los componentes del proceso – métodos, medios, formas y evaluación –, donde hay que considerar además, las particularidades de la edad adulta y de los propios directores, en la selección sobre todo de los métodos que habrán de utilizarse.

El método marca la dinámica del proceso, es ejecutor y multivariado, es fenoménico. Su selección, en un proceso especial como la preparación de dirigentes, está asignado por la habilidad que aparece en el objetivo, pero lo trasciende, dada la rica y variada experiencia de los participantes del proceso. Por ello, es necesario el uso de diversos procedimientos dentro del método para la consecución del objetivo.

La atención a la relación dialéctica entre el objetivo y el método en el contexto de la preparación a dirigentes de la Educación Técnica y Profesional, debe dar solución a una contradicción no resuelta totalmente, la socialización de lo individual y la individualización de lo social, como punto de desarrollo del individuo y del propio subsistema.

El análisis hasta aquí realizado permite, siguiendo el enfoque del Dr. Bringas, (1999) llegar a la siguiente consideración: La preparación de los dirigentes de la Educación Técnica y Profesional se subordina en última instancia, al cumplimiento de la función social de este subsistema y por tanto, a las leyes de la ciencia que tiene por objeto el estudio del proceso educativo. De manera que, el carácter primario de la función social de esta enseñanza., con respecto a la construcción de una propuesta de preparación, tiene un valor metodológico significativo, al establecer que ésta sólo tiene sentido si responde al proceso de formación integral de las personas, y en particular del técnico según la propuesta del encargo social.

Desde esta posición teórica y metodológica, y sobre la base de lo que se asume como actividad pedagógica, es preciso analizar los mecanismos de la actividad desde el enfoque de la Psicología marxista.

La preparación como actividad, es un sistema que posee contenidos y funciones. Estos componentes son procesales e intencionales, estos últimos dan dirección, orientación y finalidad a la actividad, en tanto contienen los motivos y objetivos. El componente procesal, subordinado al segundo, debe darle manifestación y expresión al proceso de existencia de cada actividad, en sus acciones y operaciones.

Si un motivo es lo que incita la actuación del hombre para satisfacer una necesidad, entonces, toda actividad responde a un motivo que le da orientación, sentido e intención a la misma.

A su vez, toda acción persigue un fin conscientemente planteado que se constituye en su objetivo, y la misma relación que existe entre motivo y actividad, existe entre acción y objetivo. Por su parte, las operaciones que conforman la acción, dependen de las condiciones externas concretas, de los medios e instrumentos de que disponga el sujeto.

La preparación como toda actividad pedagógica, discurre en las relaciones que establecen los sujetos con los objetos y los sujetos entre sí, es decir, a través de la actividad y la comunicación, en tanto son ellas "... los mecanismos psicológicos de formación y desarrollo de la personalidad... Ambas forman una unidad dialéctica."

En relación con la comunicación, existe coincidencia entre distintos autores, González, V. (1989); González, F. (1995); Fernández, A.M. (1995), en considerarla como un proceso de interacción social, a través de símbolos y sistemas de mensajes que se producen como parte de la actividad humana.

González, F. (1995) destaca su importancia en la atmósfera psicológica del grupo, y refiriéndose a su condición de proceso apunta que: "permanentemente lo construye y dirige el sujeto, a través del sentido subjetivo de la relación y de su momento interactivo actual." Desde estas premisas hay que tener en cuenta que:

- * La comunicación como proceso inherente a toda actividad humana, depende en su calidad de la propia calidad de las relaciones que el sujeto establece, y ésta, es determinante en el clima psicológico del grupo. Es importante también el reconocimiento de que este proceso lo construye y dirige el hombre. Este conocimiento es imprescindible para el docente en tanto, la preparación es esencialmente un proceso comunicativo dirigido por él. Es así que, el clima psicológico que se logre y la implicación del dirigente como sujeto activo de su propio desarrollo, dependerá sustancialmente de la posición que el docente ocupe en la dinámica grupal, de la atención que dé al vínculo de lo que se dice, lo que se

hace y el para qué se hace, en síntesis, del contenido y la forma del proceso comunicativo.

- * Otro aspecto importante que debe ser conocido y debidamente atendido por el docente, es el referido a las funciones de la comunicación: informativa, reguladora y afectiva. La primera se vincula con la transmisión y recepción de información, la segunda a la influencia que ejerce fundamentalmente el sujeto emisor sobre el receptor, y la tercera con la esfera emocional del sujeto. Estas funciones siempre están presentes en la comunicación, y el no atenderlas de forma equilibrada, hace que operen afectando la misma.

En la preparación se produce de manera casi constante un rico intercambio de información, dado el nivel de desarrollo de sus participantes y su experiencia profesional. De igual modo, esa información nueva que generalmente aporta el docente, tiende en su contenido y en su forma, a tratar de regular la actuación mediata de los participantes. Aquí es necesario evitar que se privilegien estas funciones, y se descuide la movilización afectivo emocional motivacional, lo que puede propiciar la generación de vivencias afectivas no positivas. Esto trae implicaciones negativas en el aprendizaje y por tanto, en el propio desarrollo del dirigente.

Si se parte de comprender que el éxito de toda actividad está condicionado entre otros factores por la calidad de la comunicación que en ella se establece, es evidente la necesidad de que el docente conozca y atienda debidamente, la creación de un sistema de comunicación que potencie el éxito de la preparación y de hecho, el perfeccionamiento profesional y humano de los dirigentes que en ella participan.

La atención a los mecanismos psicológicos que tienen lugar en la actividad y la comunicación, así como a las implicaciones que en el orden metodológico esto conlleva, requiere analizar las características psicológicas del dirigente, en tanto sujeto adulto inmerso en un proceso de preparación.

Los estudios acerca de las características psicológicas de la edad adulta son escasos comparados con los realizados en las edades precedentes.

Rodríguez, F. y col. (1990) señalan que el dirigente es un tipo particular de adulto y que las influencias sociales de la propia actividad que desarrolla, determinan algunas de estas características socio psicológicas. Plantean las siguientes:

- * El dirigente es una personalidad altamente motivada hacia todos aquellos factores que propician la eficiencia de su actividad social y laboral.
- * Sus problemas son de solución apremiante, su tiempo es reducido y en consecuencia, se orientará fundamentalmente hacia la calificación que le proporciona de forma práctica e inmediata, vías de solución a sus problemas.
- * El dirigente es generalmente un sujeto con vasta experiencia. Ésta conforma un conjunto de estereotipos y patrones que unidos a sus motivaciones, se constituyen en el arsenal para interpretar, valorar y responder a los problemas que se presentan. Él recurrirá a esa experiencia como fórmula que le reportó determinado éxito o fracaso, y ofrecerá una determinada resistencia a los hechos que la contradigan.
- * El status que ocupa el dirigente, condiciona el surgimiento de un conjunto de actitudes y comportamientos asociados a él. La autoridad que posee, la influencia y el control que ejerce sobre otros diariamente, se interioriza y llega a conformar un aspecto de su personalidad que se generaliza a otras esferas de su vida.

Esto hace que las barreras psicológicas que todo ser humano posee se activen, y se manifieste la resistencia al cambio con las implicaciones negativas que trae, no sólo para el propio dirigente, sino también para el clima psicológico del grupo y para el aprendizaje y desarrollo de sus miembros. Esta resistencia en el dirigente adulto, es generalmente más fuerte y duradera, pues son mayores las pérdidas y los costos que enfrenta.

Este análisis no agota la diversidad de características psicológicas del dirigente adulto ante la preparación, se han referido aquellas que han sido tenidas en cuenta en esta investigación.

En correspondencia con el carácter sistémico y la relación dialéctica entre la actividad y la comunicación, y para evitar dicotomizar el proceso, se plantean como un todo integrado estas características:

1. Actividades diseñadas en sistema dirigidas a la apropiación y construcción del conocimiento y de estrategias para aprender, así como al desarrollo de recursos personológicos asociados a la función directiva.
2. Vínculo permanente y sistémico con el contexto general y específico, de la teoría con la práctica y de ésta con la teoría, como vía para el perfeccionamiento del desempeño.
3. Clima psicológico que incite la participación, que promueva el debate y que estimule el reconocimiento de lo divergente y de vivencias afectivas positivas.
4. Actividades diseñadas para potenciar el desarrollo de motivos intrínsecos hacia las funciones específicas y hacia la profesión en general.
5. Potenciar el enjuiciamiento crítico de experiencias y modos de actuación, sobre la base de la autovaloración y la autoevaluación.
6. Actividades que evidencien la necesidad de la investigación científica, como vía para la solución de los problemas, y de su propio desarrollo profesional.
7. Adecuada orientación, ejecución y control de las acciones.

La atención a un sistema de actividad – comunicación con estas características, presupone cambios en el papel que han de asumir el profesor y los alumnos. En este sentido, se considera determinante la labor del docente entre otros. Estas propuestas fueron tenidas en cuenta en la determinación de los elementos personológicos, así como en los conocimientos y capacidades que debe poseer este docente. Ellos son:

- * Alto nivel de motivación por la tarea.
- * Compromiso con la función social de la Educación Técnica y Profesional.
- * Alto nivel de preparación política, pedagógica, psicológica y técnica.
- * Conocimiento del subsistema, de sus problemáticas y direcciones de desarrollo.

- * Pensamiento flexible y capacidad para reestructurar su campo de actuación.
- * Capacidad para auto regular su conducta.
- * Confianza en sí mismo y en los demás.
- * Desarrollo de competencias comunicativas.
- * Capacidad de cuestionamiento reflexivo.
- * Conocimiento de las características psicológicas del dirigente de la Educación Técnica y Profesional.
- * Maestría pedagógica y dominio de la metodología del proceso pedagógico de preparación con dirigentes.

Como síntesis generalizadora en relación con el carácter pedagógico de la preparación, se considera:

- * El reconocimiento primario del carácter social de la preparación de los dirigentes de la Educación Técnica y Profesional.
- * La concepción del hombre –dirigente– como portador de experiencias y conocimientos válidos, y como sujeto activo de su propio proceso de perfeccionamiento.
- * La preparación como actividad pedagógica con características singulares. Estas se concretan en:
 - ♦ Su carácter contextualizado.
 - ♦ Asumir como variable significativa las características psicológicas de la edad adulta.
 - ♦ Atender las relaciones de los componentes didácticos desde un enfoque movilizador afectivo.
 - ♦ Concebir la actividad y la comunicación como un sistema desde un enfoque personalógico y desarrollador.

Título: Actividades de preparación para los directores de los centros politécnicos del municipio Cienfuegos en la planificación, organización y control del trabajo preventivo.

Se considera asimismo, que dado el carácter histórico concreto que tiene la preparación, es necesario el estudio del contexto donde tiene lugar el desempeño profesional del dirigente, para dar solución al problema científico planteado.

Capítulo II

CAPÍTULO II. PROPUESTA DE ACTIVIDADES DE PREPARACIÓN EN FUNCIÓN DE PLANIFICAR, ORGANIZAR Y CONTROLAR EL TRABAJO PREVENTIVO PARA DIRECTORES DE LA EDUCACIÓN TÉCNICA Y PROFESIONAL, DEL MUNICIPIO CIENFUEGOS.

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

2.1.- Diagnóstico del estado actual de la preparación de los directores en función de planificar, organizar y controlar el trabajo preventivo.

En nuestros centros politécnicos se cuenta con 4 directores. Se seleccionó como muestra los 4 directores que representan el 100 % del total. Son menores de 30 años 1 director, como Reserva Especial Pedagógica y 2 con más de 8 años de experiencia.

Para la realización del diagnóstico como parte del presente proceso de investigación se aplicaron instrumentos como: encuesta a los 4 directores de escuelas, a 2 metodólogos integrales de la educación, entrevista grupal a los directores seleccionados y análisis documental, muestreando documentos que para su elaboración se necesita la aplicación de la planificación y el control como funciones de dirección. Estos permitieron caracterizar el estado actual de la preparación de los 4 directores de los centros politécnicos del municipio de Cienfuegos seleccionados como muestra.

Resultados de los instrumentos aplicados.

En el **análisis documental (anexo 1)**, Se hicieron **Indagaciones empíricas para la contextualización**. La información que se precisa para la contextualización en el nivel

particular, se obtiene por la aplicación de diversos métodos (entrevistas y análisis documental) los que se seleccionaron en correspondencia con la caracterización preliminar que de la escuela y su entorno se poseía. Los aspectos que se tuvieron en cuenta en esta indagación fueron:

La situación económica general y de las familias de los estudiantes que en ella radican presentan dificultades significativas sobre todo de trabajo preventivo en adolescentes en situación social y familiar compleja por ej: condiciones precarias en sus viviendas pues muchas de estas familias viven en barrios de la periferia de la ciudad y de zonas rurales próximas a la ciudad, el 36%, en una parte de estas familias existe un alto nivel de alcoholismo , 37%, el nivel escolar está en menos de 9no grado en el 28% de las familias, el 65% de la familia desarrolla actividades laborales directos a la producción, en el campo, servicios, comunales, acueductos etc. Un por ciento de 7 son reclusos y alrededor del 3% ex reclusos, cifras no despreciables, agregar que más del 13% son de padres divorciados y el 8% viven con familiares que no son sus padres. (Estos datos son de las caracterizaciones de las escuelas) En el caso del Politécnico de informática estas situaciones son más favorables y en la escuela de oficios la peor situación.

- * Entidades de producción y servicios que existen y cuántas de ellas están en perfeccionamiento empresarial. En el entorno de estos centros existen más de 30 entidades y 8 de ellas están en perfeccionamiento empresarial, entre las más destacadas están, la Termoeléctrica, ECOIN 12, ECOIN 6, Contingente 5 de Septiembre, Prácticos de puertos, INRH, etc.
- * Tipos de entidades, líneas de producción y tecnología que aplican. Existen entidades Industriales, de Construcción, de Servicios, Centros de Educación Superior, Científicos etc. Dentro de las principales líneas de producción está el montaje industrial, la construcción de obras de arquitectura, obras de ingeniería, generación de energía, investigaciones, entre otras y en mucho de los casos se usa la tecnología de punta. Casi todas estas entidades tienen en su Visión el uso de la tecnología de punta aparejada al desarrollo científico técnico, inmersas en el perfeccionamiento Empresarial.

- * Posibilidades de vínculos de esas entidades con la escuela politécnica. Las posibilidades de vínculos con estas entidades son ilimitadas y dependen de los convenios que firmen las escuelas con estas, siempre no se aprovechan bien estas potencialidades en función de lograr el vínculo del estudiante con su posible ubicación laboral y la familiarización con la vida laboral.
- * Necesidad de fuerza de trabajo especializada vinculada con las especialidades que se estudian en la escuela politécnica. Las especialidades que se estudian en estos centros están vinculadas a los obreros y técnicos de nivel medio que necesitan las entidades que están en el entorno de la Escuela.
- * Instituciones científicas, culturales y deportivas que existen y posibilidades de vínculos con el centro politécnico. En el entorno se encuentran Instituciones científicas como la Universidad, el UCP, el CEAC, los estadios de pelota y futbol etc, y existen todas las posibilidades para vincularse con estas instituciones, de la misma forma no se utilizan todas las potencialidades en función del trabajo de la escuela.
- * Centros educacionales y características de los mismos. En el entorno de estos centros se encuentran los principales centros universitarios del territorio así como círculos infantiles, escuelas primarias, secundarias básicas, etc lo que realmente posibilita por sus características poder desarrollar la formación vocacional hacia carreras técnicas desde edades muy tempranas.

En las entrevistas aplicadas (Anexo 2) a los directores de entidades empleadoras de los egresados de la escuela politécnica con el objetivo de Conocer la valoración que se tiene sobre el graduado de la escuela politécnica, a partir de los resultados que obtiene en su trabajo y de los valores que se formaron en el egresado se pudo constatar que:

- La mayor parte de los graduados de nuestros politécnicos no se vinculan con los centros laborales para los cuales fueron preparados (se logra una incorporación por debajo del 60%)
- Solo el 68% de los incorporados después de graduarse se mantienen en los centros de trabajo para los cuales fueron asignados.

- La mayor parte de nuestros egresados no tienen habilidades y posibilidades de acceder a los cambios tecnológicos pues es una debilidad de la preparación que reciben en sus prácticas pre profesionales y esto se pudo constatar en la propia entrevista con los dirigentes de las Empresas y reconocen no poner un tutor a cada alumno que lo prepare para la vida laboral.
- En el 80% de las entidades entrevistadas plantean satisfacción por la preparación político-Ideológica. Solo el 61% de las entidades manifiestan satisfacción con reservas de la preparación técnico profesional y moral.
- El 90% coinciden en que la formación vocacional es débil, pues plantean que al egresado al llegar al centro plantean que no sabían que era así, que eso no fue lo que estudió, sobre todo cuando se enfrentan a problemas y situaciones propias de la producción. El 60% refiere que las prácticas en la mayor parte de los casos las coordinaciones fallan y que en muchas ocasiones no conocen a los principales dirigentes de los centros. El 71% plantean que no se hacen las coordinaciones necesarias para que los alumnos desarrollen las actividades y clases prácticas en los centros de producción, y que no existe el mecanismo de intercambio para cuando se producen avances tecnológicos hacer que los alumnos se vinculen con rapidez.

En la entrevista aplicada (Anexo 3) a los directores de centros politécnicos y funcionarios de la dirección municipal de educación con el objetivo de conocer el estado de las relaciones de la escuela politécnica con su entorno, en particular las referidas al cumplimiento de los acuerdos CECM.

- Entidades de producción y servicios que existen en el entorno de la escuela con las cuales tiene convenios de colaboración. Se pudo constatar que se firman muy pocos convenios con las entidades, sin embargo existen amplias potencialidades en el entorno de los centros.
- Existen otras entidades con las cuales no se posee convenios como Instituciones culturales, consejos populares, centros de educación superior. Las causas fundamentales están dadas por inestabilidad de los directores anteriores y por la falta de previsión de las direcciones de los centros docentes.

- Participación de las entidades con las cuales tiene convenios de trabajo, en el perfeccionamiento de los programas y planes de estudio de la escuela. ¿Es satisfactoria esa participación para la escuela? No se explotan las experiencias de las entidades con las cuales se tienen convenios para perfeccionar los planes de estudios.
- Reciclaje de los profesionales y técnicos de la entidad con la que tiene convenio por la escuela y de los docentes y dirigentes por la entidad. Esta vía de preparación se explota muy poco por los diferentes centros docentes del territorio. En ocasiones se hace pero no con toda la intencionalidad que se necesita.
- Valoración de las relaciones de la escuela con la familia de los estudiantes. Las relaciones de la escuela con la familia en sentido general son regulares ya que no se explotan todos los espacios para preparar la familia en función de la educación de los estudiantes y de la formación y fortalecimiento de los valores y los hábitos de Educación formal.
- Valoración de la influencia educativa de la escuela con su entorno. La influencia educativa de la escuela con su entorno de acuerdo a las potencialidades que existen podemos evaluarla de débiles ya que se desaprovechan muchas oportunidades de influir directamente con el entorno.
- ¿Considera que la escuela aprovecha las potencialidades del entorno en la formación de los estudiantes? Es muy débil el trabajo que desarrolla la escuela en función de las potencialidades que brinda el entorno, máxime cuando nuestros centros están enclavados en lugares próximos a entidades laborales a donde tributan los alumnos una vez terminados sus estudios.

En la encuesta aplicada (Anexo 4) a los directores de centros politécnicos con el objetivo de determinar, sobre la base de los conocimientos y experiencia de estos dirigentes, cómo debe ser el desempeño profesional del director de la escuela politécnica de Cienfuegos.

- Describa cuáles son las actividades que desarrolla en un día de trabajo en su escuela. Las encuestas arrojaron los siguientes resultados:

Solo 1 director reconoce la participación con sus estudiantes y trabajadores en los matutinos.

Solo dos directores plantean visitar clases y participar en actividades metodológicas.

Solo 1 refiere controlar el plan de trabajo de sus subordinados.

Todos hacen referencias a actividades que se derivan de la propia dinámica del trabajo.

- Describa cuáles son las actividades que desarrolla en una semana de trabajo en su escuela.

2 Directores repiten las actividades que señalaron en la pregunta anterior.

1 Director se refiere a reuniones de padres, visitas a alumnos, trabajo con la comunidad.

Ningún Director hace referencia a las visitas y coordinaciones con los centros de trabajo.

Los cuatro Directores refieren actividades relacionadas con cuestiones que se derivan de la propia dinámica del trabajo.

- Describa cuáles son las actividades que desarrolla en un mes de trabajo en su escuela.

Los cuatros Directores vuelven a referir actividades que se derivan de la propia dinámica del trabajo.

Ninguno de los Directores planifica claustrillos, Consejo Técnico y Reunión del Consejo de escuela.

Los Directores que identificaron las visitas a clases y actividades metodológicas no lo ponen cuando se refieren al plan del mes.

No se refiere ninguno de los Directores al control de la base material de estudio.

No se planifica ningún control a las prácticas pre profesionales.

No se planifican visitas al centro en horario irregular.

Describe cuáles son las actividades que desarrolla para el trabajo de un año en su escuela.

Ninguno de los directores encuestados dio respuesta a las actividades que deben estar contenidas en el plan anual.

Todos los directores hacen una lista de las actividades del día, la semana y el mes.

El análisis y valoración de los instrumentos aplicados ofrecen las siguientes regularidades.

- No conocen las funciones de dirección por lo que no identifican la planificación, organización y control del trabajo como punto de partida para el desarrollo del trabajo preventivo.
- Insuficiente conocimiento acerca de la metodología para elaboración y operatividad con el plan de trabajo mensual, plan de trabajo metodológico, así como las reuniones del sistema de trabajo en función del trabajo preventivo.
- Deficiente planificación, organización y control del director de escuela en función del trabajo preventivo.
- Faltan habilidades para lograr involucrar en el proceso de planificación, organización y control del trabajo preventivo a los organismos y organizaciones tanto de la escuela como de la comunidad.
- No se diseña el consejo de escuela de forma que este espacio sea una vía idónea para interactuar con la familia y la comunidad.

Lo anteriormente expuesto evidencia la necesidad de una propuesta de actividades para contribuir a la preparación y superación de los directores de los centros politécnicos del territorio en la planificación, organización y control del trabajo preventivo, teniendo en cuenta que estos dirigentes deben estar actualizados en los

avances alcanzados en el sistema de educación y las transformaciones de la enseñanza para fortalecer la actividad de dirección.

Después de aplicados los instrumentos que arrojaron los resultados expuestos con anterioridad se tuvieron en consideración los siguientes indicadores:

- Aplicación de la metodología para la elaboración de los planes que conforman la planificación del trabajo de la escuela.
- Plan de trabajo Metodológico.
- Consejo de dirección.
- Consejo de escuela.
- Reunión de padres.
- Desarrollo de la FV y OP.

En la tabla 2.1 que se muestra a continuación se relacionan los indicadores fundamentales que miden la eficiencia del trabajo preventivo.

Tabla 2.1: Resultados del diagnóstico inicial. Fuente: Elaboración propia.

Indicadores	%
Conocimiento acerca de la metodología para la elaboración y operatividad con el plan de trabajo mensual y	25
Conocimiento de las funciones de dirección. Planificación, organización y control del trabajo.	50
Calidad organizativa y funcional del consejo de dirección.	50
Funcionamiento del consejo de escuela.	25
Efectividad de las reuniones de padres.	25

Incorporación de los factores de la comunidad en la labor de FV y OP de la escuela.

25

2.2.- Elaboración de la propuesta de actividades de preparación a directores de los centros politécnicos del municipio Cienfuegos.

2.2.1.- Fundamentos de la propuesta de actividades de preparación a directores de la Educación Técnica y Profesional.

La preparación constante de los cuadros, según lo establecido en los Lineamientos rectores de la Política de Cuadros en Cuba ocupa un lugar significativo, en este caso los de esta educación, con énfasis en las funciones de dirección y específicamente en la planificación, organización y control a partir de considerar las necesidades de preparación que en tal sentido presentan.

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

La autora asume el criterio de que en el campo de la dirección la preparación constituye un proceso educativo a corto plazo, que tiene como punto de partida el estado inicial, y que es aplicada de manera sistemática y organizada, mediante la cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento que se realice en este proceso implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo para el logro de las transformaciones deseadas en los sujetos.

La propuesta de actividades de preparación que se presenta está compuesta por un sistema de acciones estrechamente relacionadas, que se encaminan a la preparación de los directores de los centros politécnicos en la función de planificación, organización y control del trabajo preventivo, partiendo de un diagnóstico de las necesidades de estos en este sentido, así como la determinación de un objetivo general que conduzca a la satisfacción de esas necesidades, los plazos para su ejecución, las formas organizativas que la integran y las formas de evaluación.

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

La misma se ha diseñado atendiendo a dos formas fundamentales del trabajo docente metodológico (reunión metodológica y talleres metodológicos), dando cumplimiento a lo planteado en los artículos 33, 34 y 38 del Reglamento de Trabajo Metodológico del Ministerio de Educación, la cual favorece a la preparación de estos, caracterizada por la reflexión sobre la práctica.

La reunión metodológica según el artículo 33 de dicho Reglamento es la forma de trabajo docente - metodológico dedicado al análisis, debate y adopción de decisiones acerca de temas vinculados al proceso pedagógico para su mejor desarrollo. Los acuerdos de las reuniones metodológicas pueden constituir líneas para otra forma de trabajo metodológico que lleve implícito la demostración de lo realizado en la reunión. Están dirigidas por los jefes de cada nivel de dirección o colectivo metodológico o por profesores de vasta experiencia y elevada maestría pedagógica.

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

Según lo establecido en el artículo 38 de la Resolución Ministerial 119/08, el taller metodológico es la actividad que se realiza en cualquier nivel de dirección con los docentes y en el cual de manera cooperada, se elaboran estrategias, alternativas

didácticas, se discuten propuestas para el tratamiento de contenidos y métodos y se arriba a conclusiones generalizadas.

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

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

Se asumen como fundamentos teórico - metodológicos los siguientes:

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

Desde el punto de vista psicológico: en cuanto a esta posición, desde la obra de Vigotsky particularmente, los postulados relacionados con el principio de la unidad de lo afectivo y lo cognitivo, lo cual constituye una característica esencial que opera en las interrelaciones e intercambios de experiencias, lo que propicia un clima favorable (atmósfera psicológica de respeto, aceptación y diálogo).

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

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

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

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

1- Principio de la unidad del carácter científico e ideológico del proceso pedagógico.

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

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

4- Principio de la unidad de lo afectivo y lo cognitivo, en el proceso de la educación de la personalidad.

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

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

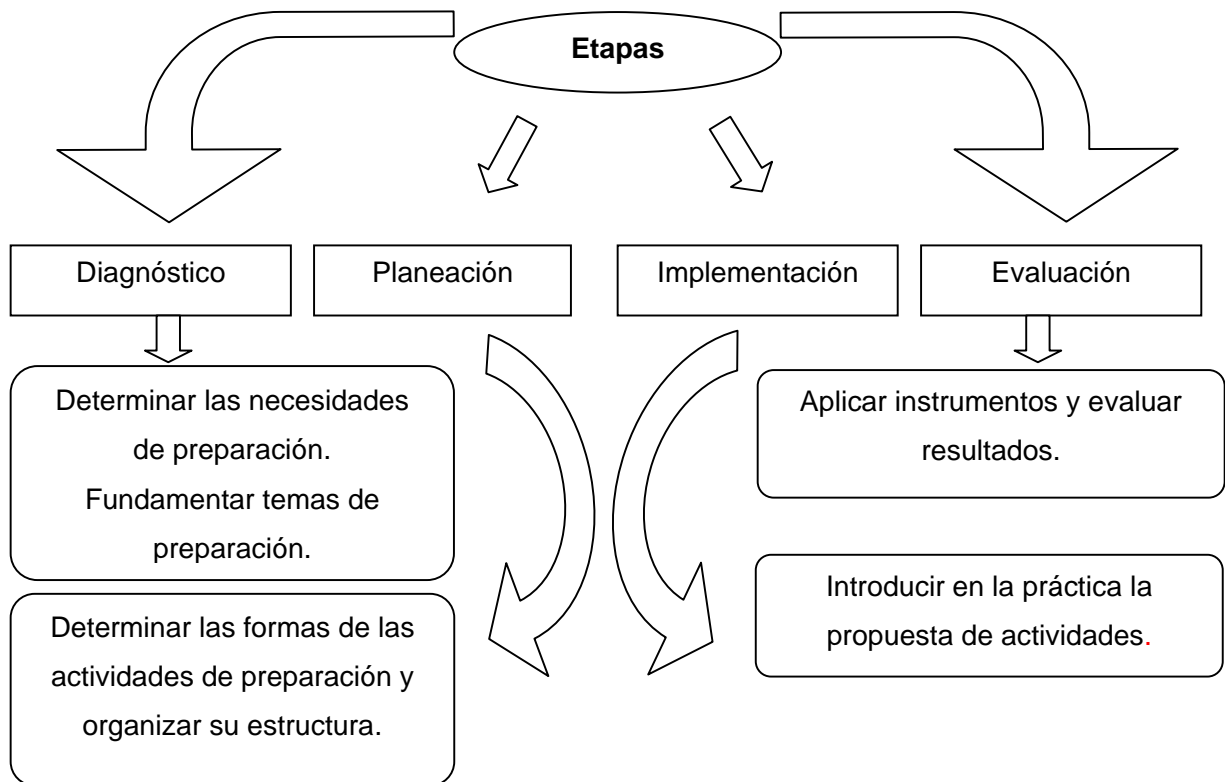
2.2.2.- Estructuración de la propuesta de actividades de preparación.

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

- Contribuir a la preparación de los directores de los centros politécnicos en la función de la planificación, organización y el control del trabajo preventivo de manera que permita la apropiación de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para dirigir los procesos en la escuela de forma que se logre el cumplimiento de los objetivos priorizados.

La propuesta de actividades comprende cuatro etapas y la definición del objetivo para cada una de ellas, las cuales están relacionadas entre sí: diagnóstico, planeación,

implementación y evaluación como se ilustra en el esquema que se presenta a continuación.



Etapa de diagnóstico

Esta etapa está dirigida a la determinación de las necesidades de preparación de los directores de los centros politécnicos, en el componente de dirección. Se aplicó en el período de Septiembre a Diciembre de 2007.

Para la determinación de las necesidades de preparación se propone la aplicación de instrumentos que permitan determinar el estado actual. Ejemplo de ellos: muestreo a documentos que conforman la planificación del centro (planes anuales, metodológicos, mensuales e individuales de directores), encuesta y entrevista grupal a directores que conforman la muestra y la encuesta a metodólogos integrales.

Etapa de planeación.

Se desarrolló en el período de Enero a Abril / 08 a partir de los resultados del diagnóstico.

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

Determinación de los objetivos

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

Objetivos específicos:

1. - Preparar a los directores de los centros politécnicos en:

- Conceptos relacionados con la dirección educacional, sus principios, funciones y en particular la planificación, organización y control para favorecer el desarrollo exitoso en función del trabajo preventivo.
- Concepción científica del sistema de trabajo en la escuela, las etapas que lo componen y su relación con el sistema de reuniones, sistema de visita y otras actividades que se desarrollan en la misma y su materialización en el proceso de planificación, organización del trabajo preventivo.
- Los pasos metodológicos para la elaboración de los planes anuales, metodológicos, mensuales, operativos del director e individuales del Director para su posterior aplicación práctica.
- La nueva concepción del trabajo metodológico, así como los cambios que se operan en su ejecución desde los diferentes niveles a partir del Reglamento de Trabajo Metodológico recibido.

2.- Desarrollar habilidades en:

- La conformación del plan Mensual a partir de los conocimientos teóricos recibidos y del diagnóstico de necesidades y potencialidades de los directores sobre la base de

los objetivos priorizados del Ministerio de Educación para garantizar su cumplimiento en función del trabajo preventivo.

- La conformación del plan metodológico del centro a partir de la determinación de los problemas y causas, líneas de trabajo, objetivo general, objetivos específicos y sistema de acciones para su cumplimiento en función del trabajo preventivo.
- La confección del plan mensual de la escuela a partir de la utilización del anual y el metodológico determinando prioridades específicas para el mes en curso con sus respectivas medidas de aseguramiento, garantizando el cumplimiento de las actividades en función del trabajo preventivo.
- La conformación del plan operativo individual del director tomando como base el mensual de la escuela potenciando el asesoramiento y el control a su estructura subordinada realizando un uso racional del tiempo para contribuir al logro de los objetivos propuestos.
- La elaboración y utilización de los planes individuales de la estructura subordinada y docentes de forma que se garantice el aporte de cada uno hacia el cumplimiento de los objetivos priorizados en correspondencia con sus potencialidades y necesidades.

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

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

- El modelo de la escuela de la Educación Técnica y Profesional.
- Principios de la dirección educacional.
- Las funciones de dirección.
- La planificación del trabajo de la escuela y la dirección por objetivos.
- El plan de trabajo de la escuela.
- Resoluciones Ministeriales 118, 119 / 08 y la 216/2008.

- Las funciones específicas de un director de escuela politécnica.
- El plan individual de los directores.
- La planificación del consejo de dirección, consejos de escuela y reuniones de padres.

La autora considera que las actividades de auto preparación juegan un papel fundamental a partir de la apropiación de los conocimientos y de la forma en que sus pensamientos se mueven para hacer la abstracción de los elementos teóricos que se transmiten en la preparación de la propuesta. El objetivo básico radica en contribuir a perfeccionar la dirección de los procesos en la escuela politécnica a partir de la instrumentación adecuada de la función de planificación, organización y control por los directores. Para el logro de este objetivo se requiere de una sólida base teórico - práctica y científica, que le permita estar a la altura de las exigencias actuales y la ejecución de tareas, en las que debe tener como premisa esencial el estudio de documentos normativos: resoluciones, circulares, materiales metodológicos, desde su puesto de trabajo.

La propuesta se resume en 1 reunión metodológica de apertura y 9 talleres. Mediante estas vías se debe ser capaz de movilizar las experiencias y vivencias de los directores en el proceso de preparación; intercambio de experiencias en un proceso de entrenamiento de hábitos y habilidades, más que de obtención de información. El enfoque y métodos que se utilicen deben permitir que el dirigente aprenda haciendo; aprenda de sus errores y aciertos y de los errores y aciertos de los demás. Así se favorece el análisis y comprensión de los contenidos abordados. Con la actividad No.6 se pretende comprobar el desarrollo de habilidades alcanzado por los directores a partir del trabajo con los objetivos priorizados y su tratamiento desde el plan anual hasta materializarse en los planes operativos individuales.

Los contenidos fueron seleccionados a partir de la consideración de las necesidades, los fundamentos científicos que conforman la función de planificación, organización y control, su concreción en la escuela de la Educación Técnica y Profesional actual, lo que conduce a la determinación de los conceptos básicos, las ideas claves, así como el

desarrollo de habilidades y actitudes en función de lo que tienen que saber hacer en relación con la planificación, organización y control de los procesos.

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

Se considera oportuno presentar el plan temático de la propuesta de actividades de preparación (Ver tabla 2.2):

Tabla 2.2: Plan temático de la propuesta de actividades de preparación. Fuente: Elaboración propia.

Forma de organización	Tema
<u>Reunión metodológica:</u>	El proceso de dirección y sus funciones. La planificación, organización y el control.
<u>Taller Metodológico:</u>	El plan mensual Características y estructuración.
<u>Taller Metodológico:</u>	El plan de trabajo metodológico como parte integrante del plan mensual.
<u>Taller Metodológico:</u>	El consejo de Dirección, contenido, frecuencia y ubicación en el sistema de trabajo.
<u>Taller Metodológico:</u>	El Consejo de escuela. Funcionamiento y perspectivas.
<u>Taller Metodológico:</u>	La reunión de padres. Contenido y periodicidad.
<u>Taller Metodológico:</u>	La escuela, el trabajo preventivo como vía de solución a los problemas del estudiante y la familia.
<u>Taller Metodológico:</u>	La escuela, la comunidad y la Empresa en función del trabajo preventivo.
<u>Taller Metodológico:</u>	La Formación Vocacional y orientación profesional en función del trabajo preventivo.

<u>Taller Metodológico:</u>	La familia, ente indispensable en la formación del joven. Alternativas de preparación.
-----------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------

Para el desarrollo de cada uno de los talleres se concibieron 4 horas, desarrollándose en tres momentos:

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

Segundo Momento: Se elaboran los documentos que forman parte de la planificación y control de la escuela, se realiza un amplio debate crítico y creativo del grupo, se comparten las mejores prácticas y experiencias, las mejores propuestas y soluciones innovadoras, se sigue una dinámica de reflexión que va de la reflexión individual del trabajo de creación previo, a la reflexión grupal y de esta a la reflexión individual enriquecida por los aportes del trabajo en equipo.

Tercer Momento: cierre, se valoran los mejores aciertos, propuestas y soluciones, se atiende la satisfacción de las expectativas y se orienta el próximo taller.

Determinación de la evaluación de cada forma organizativa de la preparación.

La evaluación se asume como proceso y como resultado, con el propósito de evaluar de forma integrada los conocimientos, las habilidades y las actitudes lo cual favorece el progreso de la conciencia del cambio, la transformación y el desarrollo profesional y personal de los directores de la Educación Técnica y Profesional.

Esta forma de asumir la evaluación, permite conocer la marcha del proceso de preparación de los directores de la ETP en determinados momentos de las distintas formas organizativas de dicha preparación, a la vez que permite repensar y rediseñar el proceso, los objetivos y las acciones concebidas.

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

En todos los casos se utilizó la técnica de lo Positivo Negativo y Sugerencia (PNS) la cual propició el reajuste de lo planificado.

Etapas de Implementación

La implementación de la propuesta de las actividades de preparación se realizó una vez concluida la planeación por la autora de la investigación. Durante el desarrollo de los talleres se propone la conformación de un equipo con los directores y los metodólogos de las diferentes especialidades.

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

Las acciones de preparación concebidas se han previsto para ser desarrolladas desde el mes de Junio/09 hasta Diciembre / 09, etapa en la que se comienza con los preparativos del curso 2009/2010 en la definición de sus objetivos y metas.

Se considera oportuno representar el cronograma de la propuesta de actividades de preparación (Ver tabla 2.3):

Tabla 2.3: Cronograma de la propuesta de actividades de preparación. Fuente: Elaboración propia.

FECHA	ACTIVIDADES	EJECUTOR
Mayo/ 2008	Reunión metodológica: El proceso de dirección y sus funciones. La planificación, organización y control.	Metodólogo de Organización escolar.
Mayo/2008	Taller Metodológico: El plan mensual Características y estructuración.	Asesor de planificación.

Título: Actividades de preparación para los directores de los centros politécnicos del municipio Cienfuegos en la planificación, organización y control del trabajo preventivo.

Junio /2008	Taller Metodológico: El plan de trabajo metodológico como parte integrante del plan mensual.	Asesor de planificación.
Julio/ 2008	Taller Metodológico: El consejo de Dirección, contenido, frecuencia y ubicación en el sistema de trabajo.	Jefe del dpto. de Cuadros.
Agosto/ 2008	Taller Metodológico: El Consejo de escuela. Funcionamiento y perspectivas.	Investigadora
Septiembre / 2008	Taller Metodológico: La reunión de padres. Contenido y periodicidad.	Investigadora
Septiembre /2008	La escuela, el trabajo preventivo como vía de solución a los problemas del estudiante y la familia.	Metodólogo de la educación especial.
Octubre/2008	La escuela, la comunidad y la Empresa en función del trabajo preventivo.	Investigadora
Noviembre/2008	La Formación Vocacional y orientación profesional en función del trabajo preventivo.	Investigadora
Diciembre/2008	La familia, ente indispensable en la formación del joven. Alternativas de preparación.	Investigadora

Propuesta de actividades.

ACTIVIDAD # 1

Tema: El proceso de dirección y sus funciones. La planificación, organización y el control.

Forma de trabajo docente – metodológico: Reunión Metodológica.

Objetivo: Analizar las deficiencias presentadas en el proceso de dirección con énfasis en la instrumentación de las funciones de planificación, organización y control, sus causas y adoptar las decisiones a partir de los elementos teóricos.

Medios de enseñanza: computadora, pizarrón, tizas y voz del profesor.

Métodos: Exposición oral y elaboración conjunta.

Orientaciones metodológicas para la reunión metodológica.

Para dar inicio a la actividad se propone determinar las insuficiencias presentadas en la instrumentación de las funciones de dirección y en particular la planificación, organización y el control. Se puntualizará en que no siempre se plantean adecuada y sistemáticamente los objetivos, la misión y la estrategia de la escuela, los objetivos no se tienen en cuenta como categoría rectora para dar origen al sistema de acciones, no se logra una participación colectiva de los sujetos, falta dominio de los documentos que regulan y norman los aspectos más generales del trabajo de la escuela, no se logra una concatenación entre todos los planes que conforman el proceso de planificación, organización y control, no cumplimiento de la metodología para la elaboración de los planes de trabajo y metodológicos que tributan al cumplimiento de los objetivos priorizados en correspondencia con las necesidades y potencialidades que brinda el entorno.

Hacer que los participantes determinen las causas que originan estas dificultades y el sistema de acciones para su solución, las cuales deben bajo la conducción del ejecutor hacerlas corresponder con las actividades de preparación previstas en la propuesta de actividades referentes a la planificación, organización y el control.

Se hará referencia a los elementos teóricos de la dirección educacional, entre ellos los principios y las funciones enfatizando en la importancia de la planificación, organización y el control ya que de su adecuada aplicación dependerá el resultado de las restantes.

Se resumirá en un cuadro sinóptico cómo a partir de la planificación, organización y el control se logra la conformación de los planes que propician el cumplimiento de los objetivos priorizados en la escuela.

La **forma de evaluación**: oral a partir de los conocimientos habilidades y actitudes que demostró cada director y al comenzar el otro tema de forma escrita.

Se orientará como actividad de auto preparación profundizar en los siguientes aspectos los cuales constituyen condiciones previas para el desarrollo de las actividades posteriores.

- El modelo de la escuela de la Educación Técnica y Profesional.
- Principios de la dirección educacional.
- Las funciones de dirección.
- La planificación del trabajo de la escuela y la dirección por objetivos.
- El plan de trabajo de la escuela.
- Las funciones específicas de un director de politécnica.

Resoluciones Ministeriales 118 y 119 / 08.

Actividad independiente:

- Estudiar lo referente a diagnóstico.
- Actualizar el diagnóstico del centro que dirige.

Bibliografía básica: Resoluciones Ministeriales 118 y 119/08. Documentos normativos para la enseñanza técnica.

ACTIVIDAD # 2

Tema: El plan mensual. Características y estructuración.

Forma de trabajo docente – metodológico: Taller metodológico.

Objetivo: Desarrollar habilidades en la conformación del plan mensual a partir de los conocimientos teóricos recibidos y del diagnóstico de necesidades y potencialidades de los directores de los centros sobre la base de los objetivos priorizados del Ministerio de Educación para garantizar su cumplimiento. (Referente a trabajo preventivo)

Medios de enseñanza: Computadora, pizarrón, Documentos normativos, informes, etc.

Método: Elaboración conjunta.

Orientaciones metodológicas para el desarrollo del taller.

Se presenta el tema y las ideas fundamentales para su desarrollo las cuales estarán dirigidas a los elementos para obtener el diagnóstico de necesidades y potencialidades, los objetivos y metas que se proponen alcanzar, los problemas, causas, prioridades y acciones con sus respectivas fechas de cumplimiento ejecutores y responsables. Se enfatizará en la importancia de la elaboración del plan, su cumplimiento y resultados.

Se organizará el trabajo en equipo. Se recogen criterios acerca de la preparación que poseen, se toman las expectativas de los participantes y se dan a conocer las reglas de trabajo en grupo, entre otras.

Se seleccionará el diagnóstico de un centro, a partir de este se conformará un plan mensual prototipo producto de las mejores propuestas a partir de la reflexión grupal cooperativa. Solo se trabajará en dos de los objetivos priorizados a solicitud de los propios participantes; trabajo preventivo y formación vocacional. A partir de ellos se dejará como actividad independiente dentro del propio taller la conformación del sistema de acciones para dichos objetivos divididos en dos equipos.

En este momento se le da cumplimiento al trabajo diferenciado, donde cada cual a partir del diagnóstico de dos centros y de las habilidades adquiridas elaborará el sistema de acciones para dar cumplimiento al mismo.

Se selecciona un director de cada equipo para exponer el sistema de acciones del objetivo sobre el que trabajaron.

Se evaluarán los conocimientos adquiridos a partir de las exposiciones y la participación.

Se orienta como actividad independiente el estudio de las Resoluciones 118 y 119 / 08 profundizando en el diseño e implementación del plan de trabajo metodológico.

La **forma de evaluación**: oral a partir de los conocimientos, habilidades y actitudes que demostró cada director durante su participación, en el próximo encuentro se evaluará el contenido de forma escrita.

Bibliografía Básica:

- Dirección, organización e higiene escolar. (Valle Lima, A y García Batista, G, 2007).

ACTIVIDAD # 3

Tema: El plan de trabajo metodológico como parte integrante del plan mensual.

Forma de trabajo docente – metodológico: Taller metodológico

Objetivos:

- Preparar a los directores de los centros politécnicos en la nueva concepción del trabajo metodológico, así como los cambios que se operan en su ejecución desde los diferentes niveles a partir del Reglamento de Trabajo Metodológico recibido.
- Desarrollar habilidades en la conformación del plan metodológico del centro a partir de la determinación de los problemas y causas, líneas de trabajo, objetivo general, objetivos específicos y sistema de acciones para su cumplimiento.

Medios de enseñanza: Computadora, pizarrón, documentos normativos.

Método: Elaboración conjunta.

Orientaciones metodológicas para el desarrollo del taller.

Hacer una evaluación escrita del tema anterior.

Se intercambian los trabajos y se orienta la calificación de los mismos, posteriormente se hace un debate de las respuestas y se otorga la evaluación de cada compañero teniendo en cuenta el criterio colectivo. (La calidad de los análisis es premisa para variar la nota del participante)

Se presenta el tema y las ideas fundamentales para su desarrollo las cuales estarán dirigidas a los elementos que conforman el diseño del plan de trabajo metodológico a partir de la determinación de los problemas y causas, líneas de trabajo, objetivo general, objetivos específicos y sistema de acciones. Se tendrá en cuenta que el mismo responda a los objetivos priorizados del MINED y las precisiones de la Educación Técnica y Profesional, en correspondencia con los programas de estudio, que incluya la actividad científica metodológica, las necesidades reales de los docentes y las actividades de superación.

Se tomará como referencia para la elaboración conjunta de un plan de trabajo metodológico el diagnóstico actualizado que se posee de un centro.

Se escogerá como actividad independiente dentro del propio taller una línea temática en la que se pondrá en práctica los conocimientos y habilidades adquiridas en la primera parte del taller, esto servirá para evaluar a los participantes y estimular los resultados alcanzados.

Se mantiene la organización del equipo como en la actividad anterior.

Se selecciona un director de la educación para exponer el sistema de acciones del objetivo sobre el que trabajaron.

Se valoran los mejores aciertos, propuestas y soluciones, se atiende la satisfacción de las expectativas.

La **forma de evaluación**: oral a partir de los conocimientos, habilidades y actitudes que demostró cada director durante su participación.

Se sugiere orientar como actividad independiente la culminación de dicho plan con la participación de todos los factores de la escuela que deben intervenir en este proceso.

Bibliografía Básica:

- Reglamento del Trabajo metodológico del Ministerio de Educación.
- Objetivos priorizados del Ministerio de Educación para el curso escolar 2008 – 2009.

ACTIVIDAD # 4

Tema: El consejo de Dirección, contenido, frecuencia y ubicación en el sistema de trabajo.

Forma de trabajo docente – metodológico: Taller metodológico.

Objetivo: Desarrollar habilidades en la concepción, planificación, ejecución y control del consejo de dirección como órgano rector de todo el trabajo de la escuela.

Enfatizar en la ubicación y contenido del consejo de dirección.

Medios de enseñanza: Computadora, pizarrón, documentos normativos, etc.

Método: Exposición oral y Elaboración conjunta.

Orientaciones metodológicas para el desarrollo del taller.

Se explica a los directores la importancia que tiene el funcionamiento de este órgano para el cumplimiento de todas las tareas que se planifiquen y su correspondencia con el plan mensual y metodológico ya trabajados en talleres anteriores. Se enfatizará en el algoritmo a seguir concediendo gran importancia a la definición de las prioridades, sistema de acciones, momentos en que se ejecutarán, ejecutores, responsables así como la inclusión de otras tareas que se consideren necesarias.

El ejecutor debe insistir en la necesidad que existe de tener presente el plan anual y el metodológico como documentos indispensables para desarrollar el consejo de dirección.

Se sugiere escoger una prioridad y a partir de ella planificar todas las medidas de aseguramiento necesarias que garanticen su análisis en uno de los temas del consejo de dirección. Una vez concluida esta actividad se indica trabajar de forma independiente con otra de las prioridades. Para este momento se organiza el trabajo en dos equipos.

Se propone realizar el intercambio de documentos lo que favorecerá realizar una reflexión individual del trabajo de creación, la que será enriquecida por los aportes del trabajo cooperativo.

Título: Actividades de preparación para los directores de los centros politécnicos del municipio Cienfuegos en la planificación, organización y control del trabajo preventivo.

Esta será la evaluación de la actividad, tanto individual como colectiva.

Como actividad independiente se propone confeccionar una agenda de consejo de dirección donde de forma intencional y no directa se analice el trabajo preventivo como sistema.

Estudiar las resoluciones que norman el trabajo de los consejos de escuela.

Bibliografía Básica: Documentos y resoluciones sobre los órganos colectivos de dirección y del trabajo preventivo.

ACTIVIDAD # 5

Tema: El Consejo de escuela. Funcionamiento y perspectivas.

Objetivo: Profundizar en los conocimientos que tienen los directores sobre el funcionamiento del consejo de escuela y el desarrollo de actividades efectivas del mismo en función del trabajo preventivo.

Medios de enseñanza: Resoluciones, computadora y pizarrón.

Método: Exposición oral y Elaboración conjunta.

Orientaciones metodológicas para el desarrollo del taller.

Se presenta el tema y las ideas fundamentales para su desarrollo. Se parte del estudio independiente indicado en el taller anterior acerca de las resoluciones que norman el funcionamiento de los consejos de escuela, funciones del director en esta importante tarea. Al referir las mismas se puntualiza en la importancia que tiene la planificación, organización y control de estas para su cumplimiento.

Durante el desarrollo se propone realizar un intercambio donde los directores expongan sus experiencias acerca del funcionamiento de los consejos de escuela y su participación activa en tan importante órgano y cómo le dan salida a las acciones del plan metodológico, plan mensual; cómo estas tareas se organizan en el plan individual, en que lugar del sistema se analiza cómo en este proceso se cumplen las funciones de este importante órgano.

Se propone realizar una lluvia de ideas donde los participantes expongan todos aquellos aspectos que se consideren necesarios para elaborar la agenda de la reunión del consejo de escuela. El ejecutor escribirá las ideas en la pizarra y posteriormente se determinan las más acertadas. Se completará con otras que no hayan sido mencionadas, las cuales constituirán una guía para la conformación de dicha agenda. Se insistirá en todo momento en que esta agenda toque los temas más importantes para el funcionamiento presente y futuro de la institución teniendo en cuenta el perfeccionamiento continuo del sistema.

Título: Actividades de preparación para los directores de los centros politécnicos del municipio Cienfuegos en la planificación, organización y control del trabajo preventivo.

Se orienta como **actividad independiente** confeccionar el plan de temas del consejo de escuela para el año donde se tenga en cuenta involucrar a todos los factores de la comunidad y el entorno.

Formas de evaluación: oral, revisión de documentos.

Bibliografía básica:

- Resoluciones de trabajo preventivo y consejo de escuela.
- Resolución ministerial 216/2008.

ACTIVIDAD # 6

Tema: La reunión de padres. Contenido y periodicidad.

Objetivo: Desarrollar habilidades en la preparación y utilización de las potencialidades que brinda la reunión de padres en función de la actividad de prevención.

Medios de enseñanza: Pizarrón, computadora y documentos normativos.

Método: Trabajo independiente.

Orientaciones metodológicas para el desarrollo del taller.

Se procede a revisar el estudio independiente referido a los elementos esenciales que conforman el plan de temas del consejo de escuela y como estos se imbrican con la reunión de padres como elemento que cierra el sistema de trabajo de la escuela. Se hace énfasis en las responsabilidades, objetivos a alcanzar, expresados los resultados como contribución personal al cumplimiento de lo acordado y a los objetivos estratégicos, así como las prioridades sobre las que trabajará para solucionar las dificultades planteadas.

Se propone conformar dos equipos.

Los primeros elaborarán un plan de actividades para desarrollar la reunión de padres y los segundos lo harán sobre una dinámica familiar. Para ello tomarán como punto de partida el diagnóstico de un grupo que será analizado de conjunto, se utilizará el mismo grupo para ambas acciones, se hará un análisis de la correspondencia y puntos de contacto de ambas tareas.

Al concluir la elaboración de los informes se selecciona un director por cada equipo para ser expuesto de forma oral y calificar a partir de los criterios que se emitan en el análisis posterior. Este constituye un momento propicio para realizar la evaluación.

Se estimulan los mejores resultados y el avance de cada uno de los participantes.

Bibliografía Básica:

- Documentos normativos de los consejos de escuela y del trabajo preventivo.

Actividad # 7.

Tema: La escuela, el trabajo preventivo como vía de solución a los problemas del estudiante y la familia.

Objetivos: Profundizar en los conocimientos de los directores sobre la necesidad de hacer del trabajo preventivo una vía eficiente para dar solución a los problemas del alumno.

Medios de enseñanza: Resoluciones, computadora y pizarrón.

Método: Exposición oral y Elaboración conjunta.

Orientaciones metodológicas para el desarrollo del taller.

Se realizará una comprobación oral sobre el conocimiento que tienen los directores sobre las resoluciones que norman el trabajo preventivo y la forma en que las aplican en sus centros (intercambio de experiencias). Se hará énfasis en las responsabilidades de la escuela, la familia y el alumno. Se propone conformar dos equipos. Se seleccionarán dos de las experiencias planteadas por los directores y ambos equipos elaborarán un plan de intervención en función de las experiencias planteadas por los directores en sus escuelas.

Al concluir la elaboración de los informes se selecciona un director por cada equipo para ser expuesto de forma oral y calificar a partir de los criterios que se emitan en el análisis. Este constituye un momento propicio para realizar la evaluación. Se estimulan los mejores resultados y el avance de cada uno de los participantes.

Se orienta como **actividad independiente** hacer un análisis del diagnóstico de 1 ó 2 estudiantes con la estrategia de intervención para analizarla en el próximo taller.

Formas de evaluación: oral, revisión de documentos.

Bibliografía básica:

- Resoluciones de trabajo preventivo, consejo de escuela y diagnóstico de los estudiantes.

Actividad # 8.

Tema: La escuela, la comunidad y la Empresa en función del trabajo preventivo.

Objetivos: Profundizar en los conocimientos de los directores sobre el diagnóstico de su escuela, la comunidad y la Empresa.

Medios de enseñanza: Resoluciones, computadora y pizarrón.

Método: Exposición oral y Elaboración conjunta.

Orientaciones metodológicas para el desarrollo del taller.

Se procede a revisar el estudio independiente referido a los elementos esenciales del diagnóstico presentado por cada director y a partir de ahí se conducirá el análisis para constatar como los directores ponen el diagnóstico de los alumnos en función de los problemas que tiene la escuela, la comunidad y la Empresa. Se invitarán al taller efectivos de la escuela (profesores guías, de la comunidad y de la Empresa para de conjunto debatir las temáticas y buscar solución a los problemas planteados.

Se conformarán los equipos los cuales trabajarán en la elaboración de dos estrategias par intervenir en los problemas que del debate realizado afloraron.

Un miembro de cada equipo realizará la exposición, un director que puede ser ayudado por uno de los participantes en el taller y las respuestas y propuestas serán utilizadas en función de la evaluación de los directores.

Se estimulan los mejores resultados y el avance de cada uno de los participantes.

Se orienta como **actividad independiente** hacer un análisis de las necesidades vocacionales de los estudiantes que respondan al entorno de la familia y las empresas enclavadas en las proximidades de su comunidad.

Formas de evaluación: oral, revisión de documentos.

Bibliografía básica:

- Resoluciones de trabajo preventivo, consejo de escuela y diagnóstico de los estudiantes.

Actividad # 9.

Tema: La Formación Vocacional y orientación profesional en función del trabajo preventivo.

Objetivos: Constatar los conocimientos que tienen los directores sobre el diagnóstico vocacional de sus estudiantes y los que reciben de las secundarias que le tributan, así como el trabajo que realizan en función de esta problemática.

Medios de enseñanza: Resoluciones, computadora y pizarrón.

Método: Exposición oral y Elaboración conjunta.

Orientaciones metodológicas para el desarrollo del taller.

Se procede a revisar el estudio independiente referido a hacer un análisis de las necesidades vocacionales de los estudiantes que respondan al entorno de la familia y las empresas enclavadas en las proximidades de su comunidad. A partir de las respuestas que den los directores se hará una exposición de varias experiencias desarrolladas en la provincia y en otras provincias que tienen que ver con los diagnósticos de necesidades vocacionales de los estudiantes y resultados alcanzados.

Se trabajará en dos equipos y se le darán una de las experiencias aplicadas en este sentido, se hará que las adecuen a sus escuelas en función de su diagnóstico real. Se hará la exposición de las intervenciones preparadas por cada director lo que propiciará la evaluación de estos. Se estimulan los mejores resultados y el avance de cada uno de los participantes. Se orienta como **actividad independiente** hacer un análisis del diagnóstico de la familia.

Formas de evaluación: oral.

Bibliografía básica:

Decreto ley 63 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros sobre formación profesional y orientación vocacional, resolución ministerial 170/2000, resolución ministerial 177/2007.

Actividad # 10.

Tema: La familia, ente indispensable en la formación del joven. Alternativas de preparación.

Objetivos: Diseñar un sistema de actividades que propicien la preparación de la familia en función del trabajo preventivo.

Medios de enseñanza: Resoluciones, computadora y pizarrón.

Método: Exposición oral y Elaboración conjunta.

Orientaciones metodológicas para el desarrollo del taller.

Se procede a revisar el estudio independiente referido a hacer un análisis del diagnóstico de la familia evaluando de forma oral la exposición de cada director y propiciando que se intercambie sobre como cada uno lo hace en su centro así como la forma en que lo aplica e interviene. Se estimularán las mejores exposiciones a modo de ir cerrando la evaluación final de cada uno de los directores.

Hacer que cada director exponga el trabajo que ha realizado en este sentido y los resultados que ha obtenido, posteriormente se dividirá el aula en dos equipos colocando un funcionario en cada uno de ellos y hacer que estos diseñen un plan de actividades para desarrollar en función de preparar la familia, en este plan se tendrán en cuenta todos los temas tratados con anterioridad. Cada equipo expondrá dicho plan de actividades y de forma colectiva se definirá la evaluación de cada director teniendo como premisa fundamental la aplicación de todo lo aprendido en los temas anteriores

Formas de evaluación: oral y escrito.

Bibliografía básica:

- Resoluciones de trabajo preventivo, consejo de escuela y diagnóstico de la familia.

Invitar al Director Municipal y el Subdirector de la enseñanza para que hagan las conclusiones del curso. Reconocer al mejor alumno del curso y estimularlo.

Etapa de evaluación de la propuesta de actividades de preparación.

La evaluación constituye la última etapa de la propuesta de actividades de preparación y se orienta en función de valorar la efectividad de las acciones implementadas en relación con la preparación en la función de la planificación, organización y control del trabajo preventivo desde el puesto de trabajo para los directores de los centros politécnicos.

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

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

- Dominio teórico de las funciones generales de dirección y específicamente la planificación, organización y el control
- Aplicación de la metodología para la elaboración de los planes que conforman la planificación, organización y control del trabajo de la escuela.
- La dirección participativa en el proceso de planificación, organización y control.
- Interrelación lograda en la planificación, organización y control del trabajo de la escuela teniendo en cuenta los planes como un sistema.
- Planificación, organización y control de acciones que respondan a todos los objetivos priorizados.

Para la evaluación a largo plazo se propone como indicador.

- Cumplimiento de los objetivos priorizados.

2.3. – Validación de la propuesta de actividades.

La etapa de validación de la propuesta de actividades de preparación tuvo como punto de partida los criterios expresados por los directores de los centros politécnicos a través de la aplicación de la técnica del PNS.

Como aspectos **Positivos** se distinguieron:

- Clima emocional afectivo en que se desarrollaron las diferentes actividades de preparación.
- La vinculación teoría- práctica durante la realización de cada actividad.
- Nivel de creatividad en la realización de las actividades.
- Desarrollo de temas de interés.
- Formas de organización utilizadas.
- Enfoque diferenciado en el desarrollo de las actividades a partir de trabajar con el diagnóstico.

Como elementos **Negativos** se valoraron:

- Las limitaciones de bibliografía impresa.
- Escases de recursos, como computadoras .(se trabajó con una sola.)

Como **Sugerencias**:

- Organizar sesiones de trabajo utilizando las formas de trabajo metodológico que garanticen el seguimiento del tema abordado durante el desarrollo de los talleres.
- Socializar los resultados en eventos científicos que se realicen.
- Desarrollar los temas con más frecuencia utilizando menos tiempo.

Para valorar los resultados finales de la investigación científica, en correspondencia con la aplicación de la propuesta de actividades de preparación dirigida a directores de la Educación Técnica y Profesional, para potenciar el nivel de preparación en la función de planificación ,organización y control del trabajo preventivo, nuevamente se aplicaron

los métodos científicos empleados en etapa del diagnóstico inicial para evaluar la efectividad en la práctica, cómo estos conocimientos eran transferidos a la dirección de los procesos de dirección en la escuela politécnica se constataron los siguientes resultados:

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

En el muestreo a los documentos que conforman la planificación del trabajo de la escuela se pudo constatar la efectividad de la preparación realizada a los directores de la ETP. Para la evaluación se hizo coincidir los mismos indicadores del diagnóstico inicial.

- Aplicación de la metodología para la elaboración de los planes que conforman la planificación, organización y control del trabajo de la escuela.
- La dirección participativa en el proceso de planificación, organización y control del trabajo preventivo.
- Planificación de acciones que respondan a los objetivos priorizados.
- Interrelación lograda en la planificación, organización y control del trabajo de la escuela teniendo en cuenta los planes y programas como un sistema.

En la revisión documental se pudo constatar los resultados siguientes:

- Los directores de los cuatro centros politécnicos tienen actualizados los convenios de trabajo con las entidades del entorno en un 86% de las posibilidades reales.
- Los directores han logrado tener un diagnóstico de las necesidades de fuerza laboral que necesitan los centros que están en el entorno de las escuelas. Se ha

logrado que estos planifiquen, organicen y controlen en sus planes de trabajo, planes metodológicos y en el sistema de trabajos todas las actividades que tienen relación con la formación vocacional, orientación profesional que tributan al desarrollo del trabajo preventivo.

- Dentro de los convenios de los centros politécnicos se ha podido comprobar que los directores han estrechado sus vínculos con las instituciones científicas, culturales y deportivas que existen en el entorno de la escuela mejorando con estas relaciones la asistencia y la deserción escolar.
- Los directores de los centros politécnicos tienen como objetivo prioritario las visitas, charlas, desarrollo de círculos de interés y el intercambio con los alumnos de la secundaria que están en su entorno, lo que ha hecho posible que el 87% de los alumnos de la educación conocen lo que estudian y para que les sirve una vez culminado sus estudios y se ha constatado que más del 82% están comprometidos con su incorporación laboral en lo que cursan estudios.
- El vínculo con los centros universitarios ha permitido que más de un 27% de los estudiantes opten por continuar estudios universitarios y se preparen para las pruebas de ingreso a la educación superior.
- Los directores a partir de la planificación en sus planes mensuales, sistemas de trabajo y plan metodológico colocan las tareas de intercambios con los obreros destacados en la producción para la preparación de los alumnos logrando que estos lleguen más preparados a la vida laboral y opten por trabajar en lo que se prepararon y se mantengan en sus puestos de trabajo.
- El 92% de los directivos de los centros laborales del entorno abogan por que los alumnos realicen las prácticas en dichos centros y los tutorean en sus trabajos de diplomas, lo que ha hecho que se cree un compromiso entre los alumnos y dichos directivos.
- Los Directores de estos centros desarrollan sistemáticamente con la periodicidad establecida los claustrillos, los consejos de escuela lográndose la efectividad de

los mismos y aprovechando el espacio para interactuar con la familia y la comunidad.

- Se ha logrado una asistencia de un 88% como promedio a las reuniones de padres y se desarrollan todos los meses dinámicas familiares en la casa de los padres morosos y que no asisten a las reuniones, en estos casos se ha logrado la participación de los CDR y el consejo popular, así como se insertan diferentes temas en la escuela de padres.
- Se han estimulado en las asambleas de rendición de cuentas, CDR y centros de trabajo a más del 30% de los padres por logros de sus hijos en la escuela y en sus prácticas.
- El 100% de los directores conocen y dominan los documentos que norman la planificación, organización y control del trabajo, así como los documentos de trabajo preventivo, consejo de escuela y trabajo metodológico.
- El 100% de los directores tienen montado su sistema de trabajo desagregando las actividades anuales en las mensuales y estas en las semanales y diarias y las mismas están encaminadas a dar respuesta a los objetivos priorizados para la educación.

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

- El 100% de ellos consideran que la planificación, organización y control del trabajo de las escuelas que dirigen los directores inmersos en la investigación no constituye la causa fundamental de los problemas actuales que se presentan.
- El 100% manifiesta que se ha logrado una relación entre todos los documentos que conforman la planificación del trabajo del centro manifestado en el desarrollo de habilidades alcanzadas por los directores.
- La **entrevista grupal** realizada permitió evaluar que el 100% de los directores sienten satisfacción de la preparación alcanzada durante el desarrollo de los talleres, al explicar con coherencia cómo aplican la dirección por objetivos en la

planificación, organización y control del trabajo preventivo de la escuela. Al referirse a la metodología a tener en cuenta para la elaboración de los diferentes planes se evidencia las habilidades alcanzadas en el trabajo con los objetivos priorizados considerando que de la forma en que actualmente aplican la función de planificación, organización y control pueden dar cumplimiento exitoso al perfeccionamiento de la dirección de los procesos en la escuela

- El consejo de escuela y la reunión de padres se ha venido desarrollando con actividades que han propiciado resultados superiores de asistencia y retención en los diferentes centros de esta educación.

Después de desarrollarse las actividades con los directores se aplicaron los instrumentos del diagnóstico inicial arrojando los resultados expuestos con anterioridad, se tuvieron en consideración los siguientes indicadores:

- Aplicación de la metodología para la elaboración de los planes que conforman la planificación del trabajo de la escuela.
- Plan de trabajo Metodológico.
- Consejo de dirección.
- Consejo de escuela.
- Reunión de padres.
- Desarrollo de la FV y OP.

La tabla 2.4 muestra los resultados obtenidos en el diagnóstico aplicado posterior a la implementación de la propuesta de las actividades de preparación.

Tabla 2.4: Resultados Obtenidos. Fuente: Elaboración propia.

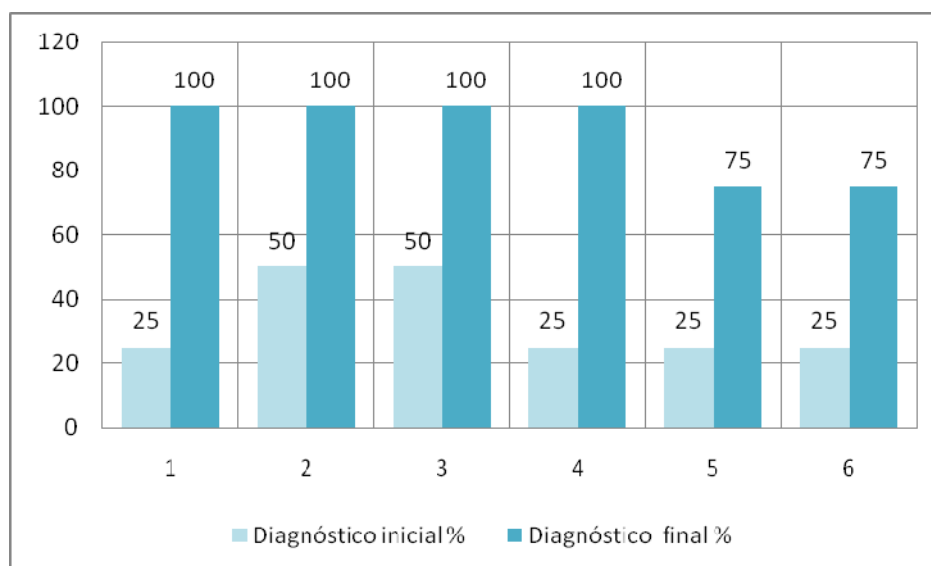
Indicadores	%
Conocimiento acerca de la metodología para la elaboración y operatividad con el plan de trabajo	100

mensual y metodológico	
Conocimiento de las funciones de dirección. Planificación, organización y control del trabajo.	100
Calidad organizativa y funcional del consejo de dirección.	100
Funcionamiento del consejo de escuela.	100
Efectividad de las reuniones de padres.	75
Incorporación de los factores de la comunidad en la labor de FV y OP de la escuela.	75

Tabla 2.5: Resultados comparativos del Diagnóstico.

Indicadores	Diagnóstico inicial %	Diagnóstico final %
Conocimiento acerca de la metodología para la elaboración y operatividad con el plan de trabajo mensual y metodológico.	25	100
Conocimiento de las funciones de dirección. Planificación, organización y control del trabajo.	50	100
Calidad organizativa y funcional del consejo de dirección.	50	100
Funcionamiento del consejo de escuela.	25	100
Efectividad de las reuniones de padres.	25	75
Incorporación de los factores de la comunidad en la labor de FV y OP de la escuela.	25	75

Gráfico 2.1: Resultados comparativos del Diagnóstico. Fuente: Elaboración propia.



Leyenda

1. Conocimiento acerca de la metodología para la elaboración y operatividad con el plan de trabajo mensual y metodológico.
2. Conocimiento de las funciones de dirección. Planificación, organización y control del trabajo.
3. Calidad organizativa y funcional del consejo de dirección.
4. Funcionamiento del consejo de escuela.
5. Efectividad de las reuniones de padres.
6. Incorporación de los factores de la comunidad en la labor de FV y OP de la escuela.

A manera de conclusiones del Capítulo II puede plantearse que la propuesta de actividades de preparación elaborada tomó en consideración las funciones de dirección y específicamente la planificación, organización y el control en función del trabajo preventivo para organizar un proyecto de este tipo, que tiende a perfeccionar el proceso de preparación del director de la Educación Técnica. Y Profesional. La concepción de la propuesta teniendo en cuenta la vinculación teoría- práctica y la utilización del taller metodológico, como forma fundamental que la caracteriza, así como el carácter diferenciado combinando lo individual y grupal en su desarrollo, constituyen

Título: Actividades de preparación para los directores de los centros politécnicos del municipio Cienfuegos en la planificación, organización y control del trabajo preventivo.

los elementos que tipifican la propuesta que se presenta. Los resultados expuestos evidencian los cambios producidos por los directores en la dirección de los procesos de la escuela politécnica, según lo establece el modelo para este tipo de centro.

Conclusiones

CONCLUSIONES

1. Los fundamentos teórico-metodológicos y científicos acerca de la preparación a directores, contribuyen a perfeccionar la dirección de los procesos a fin de lograr los objetivos priorizados.
2. El diagnóstico inicial efectuado, reflejó insuficiencias en el conocimiento e instrumentación de la función de planificación, organización y control del trabajo preventivo en los directores de la Educación Técnica y Profesional del municipio Cienfuegos para poder dar cumplimiento a los objetivos y prioridades de la escuela politécnica.
3. La preparación de los directores de la enseñanza técnica y profesional para aplicar adecuadamente la planificación, organización y control en función del trabajo preventivo de la escuela y los resultados obtenidos en la implementación de la propuesta de actividades son una vía idónea para la preparación de los directores de los centros politécnicos.

Recomendaciones

RECOMENDACIONES

1. Incluir en la escuela de directores de los centros politécnicos del Municipio de Cienfuegos las acciones de preparación concebidas en la propuesta de actividades, en correspondencia con las necesidades de aprendizaje de los demás directores de otras enseñanzas.
2. Utilizar la propuesta de actividades en las sesiones de preparación de la Reserva Especial Pedagógica que ocupan cargos y a otras reservas de los directores a partir de las necesidades de aprendizaje que estas tienen en sus planes.
3. Desarrollar investigaciones relacionadas con la preparación a cuadros del sistema de Educación en lo referente a la planificación, organización y control del trabajo preventivo.

Bibliografia

BIBLIOGRAFÍA

- Abreu Regueiro, Roberto (1997). La Pedagogía Profesional: un imperativo de la Escuela Politécnica y la Entidad Productiva Contemporánea. Tesis de Maestría en Pedagogía Profesional. ISPETP, La Habana.
- Afanasiev, V. G. (1983). Sistemas Integros. Editorial de Ciencias Sociales. La Habana.
- Alonso Rodríguez, Sergio. (1998). Hacia la Dirección Estratégica y la Administración por Objetivos en el Ministerio de Educación. Material impreso.
- Alonso Rodríguez, Sergio (2002). El Sistema de Trabajo del MINED. Tesis en Opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana.
- Alvarez de Zayas, Carlos M. (1996). Hacia una escuela de Excelencia. Editorial Academia, La Habana.
- Alvarez de Zayas, Carlos. Cómo se modela la Investigación Científica. (En Soporte Magnético)
- Alvarez de Zayas, Carlos. (1999). La Escuela en la Vida. Editorial Pueblo y Educación, Ciudad de La Habana.
- Añorga Morales, Julia (1999). Paradigma Educativo Alternativo para el Mejoramiento Profesional y Humano de los Recursos Laborales y de la Comunidad: Educación Avanzada. Impresión Ligera. La Habana,
- Aragón, Aker (1995). La Educación Técnica y Profesional y su respuesta en el Impacto económico actual. Pedagogía ' 95. Conferencias especiales y mesas redondas. Palacio de las Convenciones. Ciudad de La Habana. Págs. 50 - 55.
- Aragón Castro, Aker (2002). Conferencia sobre Conceptos y Tendencias de la Educación Técnica y la Formación Profesional. 19 de abril de 2002. ISPETP, Ciudad de La Habana.
- Bisquerra, R. (1989). Métodos de Investigación Educativa. Ediciones CEAC,

Barcelona, España.

Bittel, Lester R. y Ramsey, Jackson E. (1997). Enciclopedia del Management. Océano. Barcelona, España.

Blanco, A. (1997). Introducción a la Sociología de la Educación. ISPEJV, Facultad de Ciencias de la Educación. Ciudad de La Habana.

Boulden, G. (1985). Un enfoque sistémico en la capacitación de dirigentes. Curso

Boydell, H.T. Determinación de Necesidades de Capacitación. Citado por: Alejandro Mendoza en: Manual para Determinar Necesidades de Capacitación. Editorial Trillas, México DF. 1991.

Bringas Linares, José A. y Reyes Piña, Olga L. (1999). Dirección Educacional. Contribución a su Epistemología. En: Revista Varona, No. 29 jul - dic. Págs. 10 - 23.

Bringas Linares, José A. (2001). Teoría y Práctica de la Dirección Educacional. Curso 08 Pedagogía 2001, IPLAC, Ciudad de La Habana, Cuba.

Carta Circular 17 de 2002 del Ministro de Educación de la República de Cuba. Ciudad de La Habana, diciembre de 2002.

Castellanos Simons, Beatriz; Llivina Lavigne, Miguel J. y Fernández González, Ana M.(2003). La Gestión de la Actividad de Ciencia e Innovación Tecnológica y la Competencia Investigativa del Profesional de la Educación. Curso 18, Pedagogía 2003. IPLAC, La Habana, Cuba.

Castro Ruz, Fidel. La Historia me Absolverá. Ediciones Políticas. Instituto del Libro, La Habana, 1967.

Castro Ruz, Fidel (2002). Discurso pronunciado en la inauguración del curso escolar 2002 - 2003. Periódico Granma, 17 de septiembre de 2002. La Habana.

Castro Ruz, Fidel. (2003). Discurso en el acto de inauguración del curso escolar

2003 - 2004. Plaza de la Revolución. Ciudad de La Habana.

Castro Pimienta, Orestes (1999). Evaluación Integral del Paradigma a la Práctica. Editorial Pueblo y Educación, La Habana, Cuba.

Cerezal Mezquita, Julio; Fiallo Rodríguez, Jorge y Patiño, Ma. del R. (2000). La formación laboral de los alumnos en los umbrales del siglo XXI. Editorial Pueblo y Educación. Ciudad de La Habana.

Cuevas Casas, Carlos (1995). La Dirección Educacional y los conflictos en el contexto de la Educación Técnica y Profesional. Ponencia en IV Taller Nacional de Dirección Educacional. La Habana.

Cuevas Casas, Carlos (1996). Tendencias del desarrollo de la Educación Técnica y Profesional en Cuba. ISPETP. Ciudad de La Habana. Impresión Ligera.

Cuevas Casas, Carlos y López, José A. (1995). Planificación de Cursos de Formación de Directores y Gestores de Centros de Educación Técnica y Profesional. Ponencia en Reunión de la Organización de Estados Iberoamericanos para el Desarrollo de la Educación Técnica. La Habana.

Chávez Rodríguez, Justo (1996). Bosquejo histórico de las ideas educativas en Cuba. Editorial Pueblo y Educación, Ciudad de La Habana.

Chávez Rodríguez, Justo. (1992). Del Ideario Pedagógico de José de la Luz y Caballero. Editorial Pueblo y Educación. Ciudad de La Habana.

Chiavenato, Idalberto (1990). Administración de Recursos Humanos. Edición Altos. México.

Decreto Ley 187 de 1998. Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial.

Diccionario Enciclopédico Compact Océano (1998). Océano Grupo Editorial, SA. Barcelona, España.

Estrategia de Superación de Cuadros y Reservas de Ciudad de La Habana en el

- Curso 2002 - 2003. Folleto DPE - I.S.P. Ciudad de La Habana.
- Faloh Bejerano, Rodolfo (2001). El más valioso capital. Revista Ciencia, Innovación y Desarrollo. Vol. 6, No. 2. Págs. 26 - 30.
- Ferreira Báez, Francisco (1987). Influencia del Progreso Científico Técnico sobre el Contenido de la Formación y Superación de la Fuerza de Trabajo Calificada de Nivel Medio en Cuba. Tesis en Opción al Grado Científico de Candidato a Doctor en Ciencias Pedagógicas. Ciudad de La Habana.
- Fernández González, Ana M.; Durán Gondar, Alberta y Alvarez Echevarría, María I. (1995). Comunicación Educativa. Editorial Pueblo y Educación, La Habana.
- Fernández González, Ana M. (2003). Retos y perspectivas de la comunicación educativa en los nuevos escenarios del siglo XXI. Curso 15. Pedagogía 2003. IPLAC, Ciudad de La Habana.
- Fernández González, Ana M. (1996). La Competencia Comunicativa como factor de Eficiencia Profesional del Educador. Tesis en Opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. ISPEJV. Ciudad de La Habana, Cuba.
- Ferrer López, Miguel A. (1997). Desempeño Profesional vs Estrategia para el cambio. Curso 36. Pedagogía ' 97. IPLAC, Ciudad de La Habana, Cuba.
- Filmus, Daniel (1997). El papel de la Educación frente a los Desafíos de las Transformaciones Científico - Tecnológicas. Cuaderno de Trabajo 1. Educación Técnica y Profesional. Madrid, España. Págs. 81 - 96.
- García Batista, Gilberto y Addine, Fátima (2003). Profesionalidad y Actividad Investigativa del docente. Curso 54. Pedagogía 2003. IPLAC Ciudad de La Habana, Cuba.
- García Fornaris, Angela y Nora Castell Andrés (1999). La Optimización

- del Proceso Docente Educativo y su impacto en la Superación del Personal Docente y Dirigente en la Provincia de Santiago de Cuba. Ponencia Pedagogía ' 99. Centro de Divulgación e Información Pedagógica. MINED, Cuba.
- García Galló, Gaspar J. (1978) Bosquejo Histórico de la Educación en Cuba. Editorial de Libros para la Educación. La Habana.
- García Ramis, Lisardo y col. (1996). Los Retos del Cambio Educativo. Editorial Pueblo y Educación, Ciudad de La Habana.
- García Ramis, Lisardo y Valle Lima, Alberto. (1999). La Escuela Cubana en el camino hacia el 2000. Vías y Retos. Pedagogía ' 99. Curso 23. IPLAC, Ciudad de La Habana, Cuba.
- García Ramis, Lisardo (2002). El modelo de escuela. En: Compendio de Pedagogía. Editorial Pueblo y Educación. Ciudad de La Habana. Págs. 283 – 310.
- García Ramis, Lisardo (2003). Los nuevos programas educativos de la Revolución y el modelo pedagógico de la escuela cubana. Fundamentos. Curso 3. Pedagogía 2003. IPLAC, Ciudad de La Habana, Cuba.
- Gómez Gutiérrez, Luís I. (1999). Intervención en la IV Reunión Nacional de Balance de la Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y el Gobierno. 2 de abril de 1999.
- Gómez Gutiérrez, Luís Ignacio (2002). Intervención en la Reunión Nacional Preparatoria del Curso Escolar 2003 - 2004. 9 de mayo de 2002.
- González Castro, Vicente (1989). Profesión Comunicador. Editorial Pablo de la Torriente. Ciudad de La Habana.
- González Maura, Viviana (2000). ¿Qué significa ser un profesional competente? Reflexiones desde una perspectiva psicológica. Revista Cubana de Educación Superior. Vol. XXII, No. 1. Págs. 45 - 52.

- González Maura, Viviana (2002). La orientación profesional en la Educación Superior. Una alternativa teórico - metodológica para la formación de profesionales competentes. Ponencia en III Convención Internacional de Educación Superior. Universidad 2002. Ciudad de La Habana, Cuba. (En soporte magnético).
- González Rey, Fernando (1995). Comunicación, Personalidad y Desarrollo. Editorial Pueblo y Educación, La Habana.
- Guevara, Ernesto (1986). Acerca de los Cuadros. El Cuadro, columna vertebral de La Revolución. Imprenta Central de las FAR, Cuba.
- Gutiérrez Trobajo, Ramiro (1999). Metodica sobre Evaluación de Resultados de Capacitación a los Dirigentes. Folletos Gerenciales Compendio Centro Coordinador de Estudios de Dirección del MES. La Habana.
- Jiménez, Sixto José (2003). Fundamentos del diseño curricular en la Educación Técnica y Profesional. Curso 68. Pedagogía 2003. IPLAC, Ciudad de La Habana, Cuba.
- León García, Margarita (2004). Modelo para la integración Escuela Politécnica y Mundo Laboral. Tesis en Opción al Grado Científico de Doctora en Ciencias Pedagógicas. ISPEJV. La Habana.
- Machado Bermúdez, Ricardo (1990). Formación de Cuadros y Dirección Científica desde el Subdesarrollo. Editorial Ciencias Sociales, La Habana. – 103.
- Mariño Muñoz, Raúl y col. (1999). Consideraciones para la Elaboración de Una Estrategia Individual del Desarrollo de Cuadros y Reservas. Experiencias e Impacto de su aplicación. Folletos Gerenciales Compendio Centro Coordinador de Estudios de Dirección del MES, La Habana. Págs. 18 - 90.
- Martí Pérez, José. Ideario Pedagógico. Imprenta Nacional de Cuba. La

Habana, 1961.

Orden Militar No. 226 del 6 de diciembre de 1899. En: Pichardo, Hortensia (1969). Documentos para la Historia de Cuba. Instituto Cubano del Libro. Tomo II. Pág. 52.

Pérez Rodríguez, Gastón y col. (2002). Metodología de la Investigación Educativa. 1ra. Parte. Editorial Pueblo y Educación. Ciudad de La Habana.

Rodríguez Becerra, Fara (1999). Un Modelo de Capacitación del Profesor para la Labor de Orientación a la Familia de sus Escolares en el Contexto Comunitario. Tesis en Opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Santa Clara, Cuba.

Seminario Nacional a dirigentes, metodólogos e inspectores de las Direcciones provinciales y municipales de educación. III. 4ta. y 6ta. partes. Febrero 1979.

Seminario Nacional a dirigentes, metodólogos e inspectores de las Direcciones provinciales y municipales de educación IV. 1ra. parte. Febrero 1980.

Seminario Nacional a dirigentes, metodólogos e inspectores de las Direcciones provinciales y municipales de educación V. 1ra. parte. Febrero 1981.

Seminario Nacional a dirigentes, metodólogos e inspectores de las Direcciones provinciales y municipales de educación VI. 1ra. parte. Febrero 1982.

Seminario Nacional a dirigentes, metodólogos e inspectores de las Direcciones provinciales y municipales de educación VII. 1ra. y 2da. partes. Febrero 1983.

Seminario Nacional a dirigentes, metodólogos e inspectores de las Direcciones provinciales y municipales de educación VIII. 2da. y 3ra. partes. Febrero 1984.

Torres Pérez, Gisela (1995). Experiencia en la aplicación de un

- Enfoque Sistémico en la Capacitación de Directivos de la Educación Técnica y Profesional. Ponencia en I Encuentro de Estudios Pedagógicos Cuba - Brasil. Centro de Convenciones Pedagógicas. La Habana.
- Torres Pérez, Gisela. (2001). La Capacitación de los Directivos de la Educación Técnica y Profesional: Vías para su perfeccionamiento. Ponencia en III Taller de Formación de Gestores de la Educación Técnica y la Formación Profesional. Guadalupe.
- Torres Pérez, Gisela (1997). La Determinación de Necesidades de Capacitación: Una Tecnología para la Educación Técnica y Profesional. Tesis en opción al título académico de Master en Educación. ISPEJV. La Habana.
- Torres Pérez, Gisela y Cuevas Casas, Carlos. Un Modelo Teórico para el Diseño de Sistemas de Capacitación a Directivos de la Educación Técnica y Profesional. Contexto Educativo. Revista de Educación en América Latina y el Caribe. Año XVI, No. 62. ab - jun 2001. Págs. 51 - 68.
- Valiente Sandó, Pedro; Roca Serrano, Armando y Mayo Parra, Israel (1997). Principios, Contenido, Niveles y Formas Organizativas de la Capacitación de los centros docentes: Una propuesta para el logro de la idoneidad. Ponencia Evento Provincial Pedagogía ' 97. Holguín, Cuba.
- Valiente Sandó, Pedro (1999). Propuesta de Sistema de Superación para elevar la Profesionalidad de los Directores de Centros Docentes. Ponencia de Divulgación de Resultados Científicos. Congreso Pedagogía ' 99. Centro de Documentación e Información Pedagógica del MINED.
- Vargas, J. (2001). Las reglas cambiantes de la competitividad global en el nuevo milenio. Las competencias en el nuevo paradigma de la globalización. En: Revista Iberoamericana de Educación. OEI.
- Vigotsky, S. L. (1988). Interacción entre enseñanza y desarrollo. En:

Título: Actividades de preparación para los directores de los centros politécnicos del municipio Cienfuegos en la planificación, organización y control del trabajo preventivo.

Selección de Lecturas de Psicología Pedagógica y de las Edades, Tomo III,
Editora Universidad, La Habana.

Anexos

ANEXO 1

Indagaciones empíricas para la contextualización

La información que se precisa para la contextualización en el nivel particular, se obtiene por la aplicación de diversos métodos (entrevistas y análisis documental) los que se seleccionaron en correspondencia con la caracterización preliminar que de la escuela y su entorno se poseía. Los aspectos que se tuvieron en cuenta en esta indagación fueron:

- * Situación económica general y de las familias de los estudiantes que en ella radican.
- * Entidades de producción y servicios que existen y cuántas de ellas están en perfeccionamiento empresarial.
- * Tipos de entidades, líneas de producción y tecnología que aplican.
- * Posibilidades de vínculos de esas entidades con la escuela politécnica.
- * Necesidad de fuerza de trabajo especializada vinculada con las especialidades que se estudian en la escuela politécnica.
- * Instituciones científicas, culturales y deportivas que existen y posibilidades de vínculos con el centro politécnico.
- * Centros educacionales y características de los mismos.
- * Secundarias Básicas que tributan estudiantes a la escuela politécnica.
- * Otras instituciones educativas existentes con las cuales se puedan establecer relaciones de colaboración.

ANEXO 2

Entrevista a directores de entidades empleadoras de los egresados de la escuela politécnica.

Objetivo:

Conocer la valoración que se tiene sobre el graduado de la escuela politécnica, a partir de los resultados que obtiene en su trabajo y de los valores que se formaron en el egresado.

Guía de entrevista.

1. Frecuencia y estabilidad en cuanto a la incorporación de graduados a esta entidad. ¿Se incorporan los graduados de los centros politécnicos a la Empresa?
2. Permanencia de los graduados en el centro. ¿Qué % de los graduados cumple el servicio social y se mantiene en la Empresa?
3. Posibilidad de acceder a los cambios tecnológicos que se producen. ¿Vienen preparados los alumnos para acceder a los cambios tecnológicos que se está gestando en la Industria?
4. Grado en que el egresado satisface las necesidades y expectativas de la entidad en el orden político - ideológico, técnico profesional y moral. ¿ Satisfacen los egresados las expectativas de las direcciones de las Empresas que los reciben en cuanto a preparación político - ideológico, técnico profesional y moral?
5. ¿Cuáles son a su juicio los principales problemas a resolver en la formación del técnico? Sugerencias que puede aportar.

ANEXO 3

Entrevista al Director de la escuela politécnica y a funcionario de la Dirección Municipal de Educación.

Objetivo.

Conocer el estado de las relaciones de la escuela politécnica con su entorno, en particular las referidas al cumplimiento de los Acuerdos.

Guía de entrevista.

1. Entidades de producción y servicios que existen en el entorno de la escuela con las cuales tiene convenios de colaboración.
2. Otras entidades con las cuales no posee convenios. Si es así ¿Cuál es la causa?
3. Participación de las entidades con las cuales tiene convenios de trabajo, en el perfeccionamiento de los programas y planes de estudio de la escuela. ¿Es satisfactoria esa participación para la escuela?
4. Reciclaje de los profesionales y técnicos de la entidad con la que tiene convenio por la escuela y de los docentes y dirigentes por la entidad.
5. Otras instituciones y organizaciones de las que existen en el entorno con las cuales tiene la escuela relaciones de colaboración. Beneficios de esas relaciones.
6. Valoración de las relaciones de la escuela con la familia de los estudiantes.
7. Valoración de la influencia educativa de la escuela con su entorno.
8. ¿Considera que la escuela aprovecha las potencialidades del entorno en la formación de los estudiantes?

ANEXO 4

Encuesta a directores.

Objetivo:

Determinar, sobre la base de los conocimientos y experiencia de estos dirigentes, cómo debe ser el desempeño profesional del director de la escuela politécnica de Cienfuegos.

Co: como parte del proceso investigativo que desarrollo para lograr una concepción científica de la preparación de los dirigentes de la E.T.P., es necesario determinar cuál debe ser el desempeño profesional del director de la escuela politécnica. Sus conocimientos y experiencias sobre el asunto son de gran valor en este proceso, por ello le pedimos su colaboración más sincera y objetiva en las respuestas que dé en esta encuesta. Gracias anticipadas.

A partir de su propia experiencia:

- 1- Describa cuáles son las actividades que desarrolla en un día de trabajo en su escuela.
- 2- Describa cuáles son las actividades que desarrolla en una semana de trabajo en su escuela.
- 3- Describa cuáles son las actividades que desarrolla en un mes de trabajo en su escuela.
- 4- Describa cuáles son las actividades que desarrolla para el trabajo de un año en su escuela.