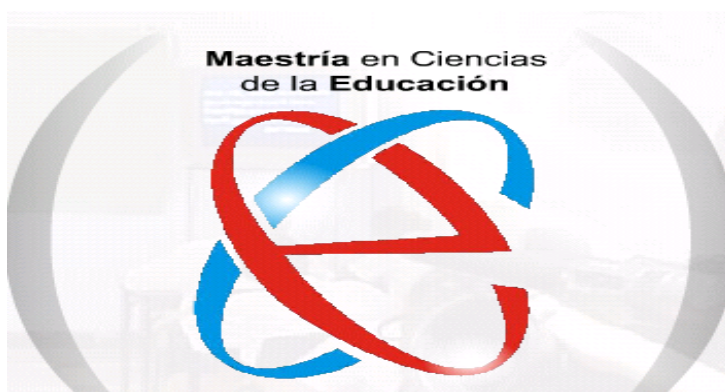


**MINISTERIO DE EDUCACION
INSTITUTO PEDAGÓGICO LATINOAMERICANO Y CARIBEÑO
CIUDAD HABANA
UNIVERSIDAD DE CIENCIAS PEDAGÓGICAS
"CONRADO BENÍTEZ GARCÍA"
CIENFUEGOS
SEDE PEDAGÓGICA MUNICIPIO CIENFUEGOS**



**TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE
MÁSTER EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN.
MENCIÓN PREESCOLAR. PRIMERA EDICIÓN**

TÍTULO: *La transformación de los modos de actuación, una necesidad en los docentes noveles del Círculo Infantil "Amiguitos del Granma"*

AUTORA: *Lic. Adis Iluminada Castellón Suárez.*

TUTORA: *MsC. Idolidia Veitía Cantero.*

Cienfuegos 2009

"Año del 50 Aniversario del Triunfo de la Revolución"

“El secreto para lograr mayores éxitos está en la capacidad de los cuadros de organizar, cohesionar, exigir, educar, convencer, entusiasmar y movilizar la voluntad de la gente...”
Fidel Castro



*A todas las personas que me brindaron su ayuda solidaria.
A mis compañeras del Instituto Superior Pedagógico por sus orientaciones claras y
precisas.*

*A Cary que no me abandonó a pesar de su problemas de salud.
Al colectivo de trabajadores del Círculo Infantil “Amiguitos del Granma” por su apoyo
incondicional.*

*A Elenita que con su dedicación, exigencia e inteligencia supo guiarme a lograr este
propósito.*

*No alcanzan las palabras para agradecer a todas, basta con decir que en sus modos de
actuación han demostrado:*

Amor hacia la profesión.

Generosidad en la colaboración prestada.

***Responsabilidad en la ardua tarea de señalarme las dificultades, logros e
insuficiencias.***

Abnegación al dedicarme su preciado tiempo.

Disposición a la ayuda solidaria.

Ejemplo a seguir.

Conocimientos sólidos y profundos.

Interés por los resultados finales obtenidos.

Modestia al no valorar la importancia de su colaboración.

Incondicionalidad para que alcance éxitos en esta tarea.

Exigencia para el logro del propósito deseado.

Nobleza en su actitud ante mi desaliento.

***Ternura para hacerme comprender sin perder la paciencia en mis posibilidades de
triunfo.***

Optimismo en mis posibilidades de triunfo.

Sabiduría para allanarme el camino.

¡A TODOS MUCHAS GRACIAS!

RESUMEN

La Política Educacional Cubana asume entre sus tareas la necesidad de fomentar nuevos cuadros para que cada institución tenga asegurado el relevo de sus directivos, lo que se garantiza mediante la preparación de la reserva, sin embargo, ese movimiento que debía constituir una fortaleza se ha visto afectado en el Círculo Infantil "Amiguitos del Granma" del Municipio Cienfuegos por el envejecimiento y la escasa disposición del personal docente a integrarla, no obstante, existe en el centro una fuerza joven formada para cubrir necesidades, que actualmente cursa la Licenciatura en Educación Preescolar, su formación acelerada, su desvinculación por largo tiempo al estudio y su formación personal hace que no estén capacitadas para integrar la reserva fundamentalmente por sus modos de actuación no acorde a los de un cuadro educacional, a la posibilidad de transformarlos se dirige la presente investigación donde se aplicaron métodos, teóricos, empíricos y matemáticos, que tienen como objetivo: diseñar e implementar una propuesta de actividades que contribuya a transformar los modos de actuación de las docentes noveles de este centro como condición previa para integrar la reserva de cuadros. La implementación de la propuesta demostró que pueden producirse cambios que permitan su integración a la reserva.

ÍNDICE	Pág.
INTRODUCCIÓN	1

Capítulo I: Pertinencia y características del trabajo con la reserva de cuadros en la Educación Preescolar.	9
<i>1.1 La Dirección en las diferentes formaciones socio-económicas</i>	<i>9</i>
<i>1.2 Estilos de Dirección</i>	<i>17</i>
<i>1.3 Preparación de los cuadros y reservas educacionales en Cuba en las diferentes etapas.</i>	<i>25</i>
<i>1.4 El docente y su personalidad como cuadro en formación: Los modos de actuación.</i>	<i>31</i>
Capítulo II: Presentación y fundamentación de la propuesta.	41
<i>2.1 Análisis de la constatación inicial. Caracterización de la muestra</i>	<i>41</i>
<i>2.2 Fundamentación de la propuesta de actividades</i>	<i>43</i>
<i>2.3 Validación de la propuesta</i>	<i>57</i>
CONCLUSIONES	63
RECOMENDACIONES	64
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	65
BIBLIOGRAFÍA	66
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

La educación ha sido uno de los sectores priorizados del Proceso Revolucionario Cubano, para ello ha contado con un gran número de educadores dispuestos a asumir las tareas asignadas y crecerse ante cada dificultad, pero para lograr el funcionamiento de las instituciones educacionales se ha debido contar con cuadros de dirección que planifican, controlan y velan por el desarrollo del Proceso Educativo en cada centro. Estos cuadros han sido renovados o ratificados según las circunstancias por lo que se ha hecho necesario un movimiento de cuadros fuerte que garantice el relevo, los jóvenes han sido y son la gran cantera de este movimiento.

En la tesis sobre política de cuadros aprobado por el Primer Congreso Comunista de Cuba se plantea *“En las masas existe una fuente inagotable de talentos de lo que se trata es de encontrarlos, seleccionarlos, formarlos y promoverlos de una forma adecuada, cautelosa y paciente”*² La selección de los cuadros no puede ser espontánea ni impensada por la responsabilidad que enfrentan.

El Partido y el Estado han proyectado siempre la necesidad de atender a la formación de cuadros por eso en este sentido se han emitido numerosas resoluciones y documentos entre los que se encuentran:

- ❖ Estrategia nacional de preparación y superación de cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas (1998)
- ❖ Indicaciones generales para la ejecución y control de la política de cuadros (2000)
- ❖ Reglamento ramal para el trabajo con los cuadros del Ministerio de Educación (2000)
- ❖ Estrategia de preparación y superación de cuadros y reservas del Ministerio de Educación hasta el curso (2009-2010)

Muchas han sido las investigaciones que también han abordado temáticas referente a la preparación de la reserva de cuadros de las cuales por su importancia se realizó el estudio. A nivel provincial se encuentra la tesis en opción al título de Máster en Ciencias

² Tesis y Resoluciones del PCC. –p.59

de la autora Ileana Ferreiro Vázquez (2002) la cual realiza una propuesta de atención al movimiento de la reserva especial pedagógica.

Por su parte Santa Teresita Guimerá (2002) plantea un programa de capacitación para la reserva de cuadros en la enseñanza preescolar y más recientemente la investigación de Nancy González Jiménez (2008) que en su tesis aborda el tema “La preparación de directores de la Educación Primaria para la atención a la pre reserva especial pedagógica”.

Estos documentos e investigaciones indican y establecen cómo preparar a las pre reservas y reservas, pero no dan solución a la necesidad de su completamiento, situación que hoy se agudiza en el Círculo Infantil “Amiguitos del Granma” de Cienfuegos, donde se ha visto afectada la aplicación de la política de cuadros por no disponer del personal docente que integre la misma. Al análisis de las causas de esta situación ha dedicado especial atención la investigadora, que se desempeña como directora del mismo, es por ello que se incluye como una dificultad del banco de problemas del centro.

Para determinar la imposibilidad de la promoción de las docentes experimentadas de integrar la reserva se realizó un análisis de la plantilla, el cual condujo a definir que hay en la institución un total de 20 docentes de ellos son licenciadas 7, cursan estudios de licenciatura 6, en el caso de las licenciadas solo 1 integra la reserva el resto se encuentra cercano a la jubilación o presentan problemas de salud que le impiden asumir esta responsabilidad, sin embargo, se pudo valorar que existe una fuerza joven en el centro que no posee aún el nivel idóneo porque se formó para cubrir el déficit de cobertura en cursos rápidos de auxiliares pedagógicas, posteriormente estudiaron durante 2 años en el curso de educadoras amparadas por la Resolución Ministerial /143 del 2006, este curso les dio la oportunidad de matricular la Licenciatura en Educación Preescolar.

En la valoración que anualmente realiza el consejo de dirección ampliado para determinar la integración a la reserva, la directora propuso el análisis de las docentes noveles para su integración, pero los participantes de este órgano plantearon que:

No poseen aún el nivel idóneo que los acredita, situación que se debe revertir en dos cursos al concluir la Licenciatura en Educación Preescolar, no están preparadas para dirigir órganos de dirección y técnicos, no poseen dominio de las metodologías para impartir actividades demostrativas, ni abiertas, sin embargo, existe una problemática que adquiere mayor relevancia relacionada con sus modos de actuación que se manifiestan en:

- ❖ *Irresponsabilidad ante las tareas.*
- ❖ *Ausencias y llegadas tardes.*
- ❖ *Indolencia ante lo mal hecho.*
- ❖ *Incumplimiento de funciones.*
- ❖ *Incorrectas formas de expresión.*

¿Cuáles son las causas que ocasionan estas insuficiencias? Para argumentar al respecto se procedió al análisis de los planes de estudios del curso de auxiliares pedagógicas y de educadoras de nivel medio constatando que en los mismos se trabaja en la Educación Socio Moral pero se dimensiona más al trabajo con la niña o niño que con las docentes, aunque los profesores tienen el deber de influir sobre los modos de actuación de los estudiantes en formación, este tratamiento es insuficiente.

Por otra parte las docentes ya están incorporadas a la Licenciatura en Educación Preescolar y se concibe en su formación integral el cumplimiento del modelo del profesional en cada año y de manera general al terminar la carrera pero el tratamiento a su desarrollo personal es aún insuficiente. No se conciben además asignaturas para formarlas como futuros directivos, desde el curso 2006-2007 no se incluye en el plan de estudio Seminario Especial de Trabajo Metodológico asignatura que les daba las herramientas para conocer cómo organizar y dirigir los órganos de dirección y técnicos, solo se incluye en el plan de estudio la asignatura Dirección Científica en 5to año, no se conciben asignaturas específicas para la formación de una personalidad acorde a la tarea que desempeñan. Es de señalar que aunque es obligación de cada uno de los profesores la formación integral de los estudiantes donde se plantea el tratamiento al desarrollo de la responsabilidad, el interés hacia el estudio y el trabajo, la disciplina, la ayuda mutua, el logro de una comunicación correcta y fluida entre otras, este no se

resuelve con un encuentro quincenal, por tanto, se convierte en una función del círculo infantil o sea la microuniversidad.

La investigadora atendiendo a estas insuficiencias y teniendo en cuenta la evaluación profesoral de cada una de estas docentes realizó un diagnóstico inicial para determinar en cada caso particularizado cuáles son las insuficiencias en los modos de actuación, el que se analiza a continuación:

Docente novel # 1: Su aspecto personal es bueno en cuanto a la higiene, pero en ocasiones usa ropa corta y las uñas no tienen el largo reglamentado, es relativamente disciplinada trata de cumplir con la jornada laboral pero tiene algunas llegadas tardes. Le es difícil expresarse con fluidez en actividades metodológicas, vespertinos, círculos de estudio, su tono de voz es alto. Cuando tiene que asumir tareas de responsabilidad en el grupo es indecisa y temerosa, no sabe tomar decisiones acertadas, demuestra escasa independencia en sus actuaciones. Es colectivista pero acepta la crítica con reserva, no es autocrítica. No elabora sistemáticamente medios didácticos para el juego, en ocasiones se despreocupa de la organización y el cuidado de los juguetes. Participa regularmente en las actividades sindicales.

Docente novel # 2: Su aspecto personal es aceptable pero gusta de usar prendas y uñas largas, es muy indecisa para resolver cualquier problemática que se presente. Usa con frecuencia expresiones inadecuadas y chabacanas, la comunicación en público le resulta muy difícil. Asiste regularmente al trabajo pero tiene impuntualidades de entrada y salida, a menudo manifiesta rasgos de individualismo. Ha tenido ausencias a algunas actividades sindicales sin justificación.

Docente novel # 3: Su aspecto personal se ve afectado por el uso de zapatos descalzados y ocasionalmente aretes pendientes. Ha presentado dificultades en la asistencia y puntualidad no justificándolas en el tiempo establecido. Es comunicativa, se expresa en público sin dificultades pero emplea expresiones chabacanas e incorrectas y un tono de voz alto. Manifiesta rasgos de individualismo y de inmodestia pues considera que lo que hace es mejor. Acepta la crítica con reserva, ha tenido insuficiencias en la higiene, organización y estética de su salón y en el cuidado de los juguetes. Participa regularmente en las actividades sindicales.

Docente novel # 4: Su aspecto personal en sentido general es adecuado. Es disciplinada no tiene ausencias ni llegadas tardes pero es extremadamente indecisa para asumir cualquier tarea y dependiente de la opinión de los demás. Es tímida y poco comunicativa se inhibe para responder preguntas, su tono de voz es bajo, acepta la crítica pero no se sobrepone a la dificultad señalada. Se aísla del colectivo.

El análisis realizado permitió definir que estas docentes:

- ❖ *Se sienten incapaces de dirigir y organizar actividades por si solas.*
- ❖ *Sus formas de expresión en muchos casos son incorrectas y su comunicación limitada.*
- ❖ *No son receptivas para aceptar la crítica ni para actuar a favor del colectivo.*
- ❖ *Manifiestan problemas de ausencias y llegadas tardes al centro.*
- ❖ *Aceptan lo mal hecho sin denunciarlo ni tratar de solucionarlo.*
- ❖ *Son dependientes del criterio de otras personas.*
- ❖ *Sus formas de vestir son inadecuadas.*

A criterio de la investigadora se hace necesario transformar los modos de actuación de estas docentes para que al concluir sus estudios puedan insertarse a la reserva del centro, teniendo en cuenta que es una fuerza joven que puede y debe transformarse. Por lo que se identifica como **problema:** ¿Cómo contribuir a transformar los modos de actuación de las docentes noveles del “Círculo Infantil” “Amiguitos del Granma” como condición previa para integrar la reserva de cuadros?

Objeto: Proceso de preparación de la reserva.

Campo: Transformación de los modos de actuación de las docentes noveles como condición previa para integrar la reserva de cuadros.

Objetivo: Diseñar e implementar una propuesta de actividades que contribuya a transformar los modos de actuación de las docentes noveles como condición previa para integrar la reserva de cuadros.

Preguntas científicas:

1. ¿Qué fundamentos teóricos–metodológicos sustentan la pertinencia del trabajo con la reserva de cuadros en la Educación Preescolar?

2. ¿Qué caracteriza la preparación de la reserva de cuadros en la Educación Preescolar?
3. ¿Qué caracteriza a las docentes noveles como condición previa para integrar la reserva de cuadros?
4. ¿Qué necesidades presentan las docentes noveles para integrar la reserva de cuadros en el círculo infantil?
5. ¿Cómo lograr transformar los modos de actuación de las docentes noveles como condición previa para integrar la reserva de cuadros?
6. ¿Cómo valorar las transformaciones en los modos de actuación de las docentes noveles para integrar la reserva de cuadros?

Tareas científicas.

- ❖ Argumentación de los fundamentos teórico–metodológicos que sustentan la pertinencia del trabajo con la reserva de cuadros en la Educación Preescolar así como las características de este proceso en este nivel.
- ❖ Diagnóstico y caracterización de las docentes noveles del Círculo Infantil “Amiguitos del Granma” en cuanto a modos de actuación.
- ❖ Diseño e implementación de una propuesta de actividades que contribuya a transformar los modos de actuación de las docentes noveles del Círculo Infantil “Amiguitos del Granma”.
- ❖ Valoración de la efectividad de la propuesta después de su aplicación.

En la investigación se emplearon métodos teóricos, empíricos y matemáticos que a continuación se describen:

Métodos Teóricos

Analítico– sintético: Con el objetivo de interpretar las causas que ocasionan las insuficiencias en los modos de actuación en las docentes y determinar las fallas en la preparación recibida. (Etapa inicial)

Inductivo– deductivo: Para determinar las regularidades en los modos de actuación de las docentes que se han incorporado al centro. (Etapa inicial)

Histórico– lógico: Con el objetivo de valorar el surgimiento y la evolución de la dirección en las diferentes formaciones socio-económicas y de conocer cómo surge y se desarrolla la política de cuadros y reserva en Cuba (En la fundamentación teórica).

Métodos Empíricos

Análisis de documentos: (Decreto Ley /196 circulares y resoluciones) con el objetivo de definir las características que deben poseer los cuadros y sus reservas, los principios de la política de cuadros y las normativas que rigen su preparación. (En la determinación del problema)

Entrevista (inicial) aplicada a licenciadas con el objetivo de conocer su disposición a integrar la reserva del centro.

Encuesta (inicial y final) aplicada a docentes noveles, con el objetivo de constatar si conocen las insuficiencias en sus modos de actuación y si se sienten comprometidas a modificarlos y conocer si la propuesta de actividades contribuyó a transformar sus modos de actuación(constatación inicial)

Observación no participante: :(Inicial y final a docentes noveles). Con el objetivo de determinar las manifestaciones de las docentes y sus modos de actuación ante las diferentes situaciones y valorar las posibilidades que poseen de integrar la reserva antes y después de aplicada la propuesta.

Método matemático

Análisis porcentual: Con el objetivo de para procesar la información obtenida después de aplicados los instrumentos antes señalados.

Población: 6 docentes noveles del Círculo Infantil"Amiguitos del Granma"

Muestra: 4 docentes noveles seleccionados con criterio intencional porque tienen disposición de integrar la reserva como principio indispensable de la política de cuadros y están dispuestos a cambiar o transformar sus modos de actuación, además, por constituir una necesidad del Círculo Infantil"Amiguitos del Granma" y parte de la práctica pedagógica de la investigadora que se desempeña como directora del centro.

Aporte práctico: Consiste en la propuesta de actividades que contribuya a transformar los modos de actuación de las docentes noveles como condición previa para integrar la reserva, se considera novedosa pues vincula las necesidades de las docentes con su práctica social al emplear mensajes educativos de la televisión cubana, el concepto de Revolución dado por Fidel, experiencias de cuadros educacionales de avanzada, Programa de Alfabetización “Yo si Puedo” lo que la hace amena e interesante y propicia una mejor apropiación de los conocimientos.

La tesis consta de introducción, dos capítulos, conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas, bibliografía y anexos. En la introducción se aborda una breve panorámica del tema y los elementos del diseño teórico-metodológico de la investigación. En el **capítulo I** se reflejan los elementos que fundamentan desde el punto de vista teórico-metodológico la pertinencia y característica del trabajo con la reserva de cuadros en la Educación Preescolar y la importancia de que posean una formación adecuada de la personalidad. Por su parte en el **capítulo II** se presenta y fundamenta la propuesta de actividades que contribuya a transformar los modos de actuación de las docentes noveles del Círculo Infantil “Amiguitos del Granma”. Por último se ofrecen las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas, bibliografía y anexos que complementan e ilustran los análisis efectuados.

CAPITULO I: PERTINENCIA Y CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO CON LA RESERVA DE CUADROS EN LA EDUCACIÓN PREESCOLAR

1.1 La dirección en las diferentes formaciones socio- económicas.

En el acto de graduación del primer curso de formación emergente de maestros primarios Fidel Castro expresó: *“Educar es todo, educar es sembrar valores, es desarrollar una ética, una actitud ante la vida. Educar es sembrar sentimientos. Educar es buscar todo lo bueno que pueda estar en el alma de un ser humano, cuyo desarrollo es una lucha de contrarios, tendencias intuitivas al egoísmo y otras actitudes que han de ser contrarrestadas y solo pueden ser contrarrestadas por la conciencia”*³

Esta reflexión manifiesta la confianza de Fidel en que la educación puede y debe transformar al ser humano, al director como principal educador de la institución le corresponde esta ardua tarea, es por ello que está llamado a garantizar cambios y a lograr que en el centro se asuman actitudes correctas acordes a los principios de la moral socialista.

A criterio de la investigadora el director tiene el encargo social de enfrentar las tareas asignadas, de realizar acciones que a veces parecen imposibles para resolver mediante decisiones acertadas los problemas de cada día y perfeccionar la calidad del Proceso Educativo. Desde siempre han existido personas que se han distinguido por sus cualidades de dirección, lo que se puso de manifiesto con el surgimiento de las primeras formaciones sociales.

Desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos para alcanzar metas que no podían lograr individualmente, la administración fue esencial para asegurar sus esfuerzos, la misma permitió que esos grupos organizados crecieran, la tarea de los dirigentes cobró más importancia.

La Comunidad Primitiva se caracterizaba por la propiedad colectiva sobre los medios de producción, encaminada a coordinar las diferentes actividades colectivas de los hombres, en aquella comunidad requerían de la acción de un guía o jefe, en este caso el jefe de la tribu, aparecieron los primeros mecanismos de gobierno que respondían a los

³ CASTRO RUZ, FIDEL. Discurso pronunciado en el acto de graduación del 1er curso emergente de formación de maestros primarios. - - En: Granma, 2001. - - p.2.

intereses de la comunidad y se encargaban de la coordinación de las actividades entre sus miembros, así como de la distribución de los bienes obtenidos por la comunidad. La división del trabajo en la tribu se hizo espontánea; al principio acorde a la edad y al sexo y más tarde se especializaba en tribus dedicadas a la agricultura, pastoreo, caza etc. La dirección era colectiva no había explotación ni clases, ni división de los hombres en gobernados y gobernantes.

Todos los miembros adultos de la tribu discutían y decidían los problemas, aunque los ancianos y los jefes tenían ciertas ventajas en las funciones del gobierno. Surgen así las premisas de dirección. Con el desarrollo de la productividad del trabajo aparecen las condiciones para la aparición de las clases y la explotación del hombre por el hombre.

En el Esclavismo aparece la propiedad privada sobre los medios de producción y por tanto, es el primer régimen de explotación. La dirección se caracterizó por la imposición de los intereses de una minoría, dueña de los medios de producción, sobre la mayoría desposeída de estos medios. Las relaciones entre los gobernantes y gobernados adquieren un carácter antagónico.

En el Feudalismo la dirección estaba encaminada a representar y satisfacer los intereses de los señores feudales, los terratenientes en la sociedad dividida en clases; las relaciones de dirección revisten un carácter clasista. Los integrantes de la sociedad se dividen en explotadores y explotados y las relaciones entre ellos continúan siendo antagónicas. La dirección en este régimen socioeconómico tenía por base la propiedad privada sobre los medios de producción y las relaciones de vasallaje respecto al siervo y al campesino.

Con el surgimiento del Capitalismo como modo de producción se conserva el carácter clasista, la dirección se ejerce en beneficio de la clase capitalista que responde a la minoría explotadora sobre la mayoría explotada. Los elementos de dirección en esta sociedad y sus propietarios tienen ideas e intereses contrarios manteniéndose contradicciones antagónicas entre el capitalista dueño de los medios de producción y el obrero.

La dirección en el Socialismo es el proceso consciente de dirección de los hombres hacia la obtención de los objetivos definidos por la sociedad socialista. El proceso de

dirección socialista comprende todas las actividades del Partido del Estado y de todos los órganos de dirección estatales políticos y sociales de un país. En el régimen socialista, la dirección representa los intereses de la mayoría sobre la minoría, los medios de producción y los resultados obtenidos pertenecen a la masa de trabajadores por lo que la dirección socialista mantiene sus principios y métodos con la esencia de este régimen.

En el socialismo surge por primera vez la posibilidad de dirigir científicamente la sociedad, como actividad consciente de los hombres, llamados a gobernar mediante el conocimiento y la utilización de las leyes y tendencias objetivas que le son inherentes en provecho del sistema dirigido con el fin de lograr los objetivos planeados. Estas tendencias son resultado de la gran producción moderna de la aplicación de las exigencias de la revolución científica técnica, de la diversidad y complejidad de los sistemas sociales, del desarrollo de los medios de producción, de la elevación del carácter social del trabajo y de las relaciones del hombre en el proceso de dirección.

Son varios los autores del antiguo campo socialista y también cubanos que han abordado lo relacionado con la dirección y sus definiciones, tal es el caso de, Llorca Díaz quien define la dirección “...Como una necesidad social en la que un grupo de personas, llamadas dirigentes, conduce, en forma consciente y organizada los recursos humanos, materiales y financieros puestos a su disposición para alcanzar un estado deseado definido con antelación”.⁴ Sin dudas en su análisis destaca al hombre como principal protagonista de la dirección. Éste análisis permite definir que la dirección está sometida a los cambios del desarrollo social y en respuesta al modo de producción imperante, a la influencia consciente y sistemática que ejerce el sujeto sobre el objeto de dirección, con el propósito de alcanzar determinados objetivos de forma planificada, organizada, regulada y controlada. La dirección en las organizaciones sociales a diferencia de la mayoría de las empresas, comienza su acción por la sociedad, la comunidad y sus gentes. Esto le confiere una ventaja por la experiencia que acumulan en su actividad en estrecha relación con la sociedad. La dirección social puede mirar mejor hacia fuera por la propia naturaleza y sentido de existencia institucional. Hay que tomar en cuenta

⁴ LLORCAS, CARLOS: *Métodos para la perfección de la educación* - - p.7

además que el lado humano de las instituciones siempre ha estado presente su dirección.

La dirección ha evolucionado desde las etapas tempranas de la sociedad humana hasta la modernidad. No han existido pausas históricas significativas en la conformación de los eslabones de una ciencia, que se distingue del resto por su carácter extremadamente complejo e influencia en el progreso de la humanidad.

La importancia de la dirección es la coordinación de un sistema organizativo, que está compuesto por tres elementos fundamentales: los fines, los hombres y los medios. En la actualidad, la actividad de dirección en su constante desarrollo ha alcanzado un carácter científico frente a las exigencias contemporáneas que surgen del desarrollo; se ha perfeccionado la teoría general de dirección y la experiencia mundial ha confirmado la gran importancia concedida a las leyes principios de la dirección científica en todas las esferas de la vida del hombre

Solo la unidad entre planificación y dirección en todos los niveles pueden garantizar la solución de las tareas. La planificación y la organización tienen esencial importancia para la dirección, tanto en el nivel operativo como el estratégico.

En Cuba, se ha tenido en cuenta que los cargos de dirección, sean ocupados como fuente de renovación, por jóvenes revolucionarios, integrados preparados siguiendo las ideas planteadas por Ernesto Che Guevara en su obra "El cuadro columna vertebral de la Revolución" y en el énfasis que le ha dado al respecto la máxima dirección del Partido y el Gobierno. Una muestra fehaciente lo constituye la política de cuadros aplicada a partir de 1959.

De acuerdo con el Decreto Ley 196 de Abril del 2000, son directivos, los que en las unidades presupuestadas ocupan cargos de dirección de mayor responsabilidad, adoptan las decisiones más importantes sobre la actividad fundamental, la gestión económica o las finanzas y la utilización de los recursos humano tienen autoridad y ostentan la representación en la entidad.

La Dirección Educacional en Cuba.

La dirección educacional no es otra cosa que la actividad del director y su colectivo donde se manifiesta los logros de la pedagogía socialista y la experiencia pedagógica de avanzada, para asegurar la plena correspondencia entre los objetivos planteados por la sociedad y los resultados reales alcanzado por la institución educativa. Por tanto se puede definir como la disciplina pedagógica que estudia el proceso de la dirección del centro educativo y que, vista desde un plano teórico práctico, abarca dos puntos de vista: Como actividad laboral y social (Interacción consciente y sistemática que establece el director y sus dirigentes, subordinados con su colectivo laboral, educandos y la comunidad, orientada al logro de los objetivos propuestos), y como ciencia de la dirección (sistema de conocimiento científico teórico que guía al directivo escolar hacia la consecución de los objetivos de la entidad escolar).

El MsC. Roberto Manzano Guzmán en su artículo: " los principios de la dirección escolar que aparecen en materiales complementarios de dirección y organización escolar se refiere a: la dirección como una de las más importantes disciplinas de esta época. Solo el hecho de la multitud de esferas a las cuales son aplicables sus leyes, principios, métodos y estilos bastaría para justificar su importancia.

La dirección educacional es la actividad que se desarrolla en el sector educacional y que por su naturaleza exige una especial consideración si se tiene en cuenta que en esta, la dirección de los procesos está sustentada en factores humanos que intervienen en la actividad. Además, es considerada una necesidad social en la que intervienen objetos y sujetos en el proceso y se realiza de forma consciente y organizada para determinado el tipo de actividad necesaria.

La actividad de dirección es el tipo específico de actividad social que se caracteriza por la especialización de quien la realiza, en orientar el trabajo individual o colectivo, influyendo sobre él de manera consciente, premeditada, sistemática y estable, a fin de lograr los objetivos propuestos. Particularmente en el sector educacional, la actividad de dirección es la que realiza el director del centro docente, la que llevan a cabo los dirigentes de los niveles superiores, como aquella que despliega el docente.

El proceso de dirección en la esfera educacional tiene que cumplir dentro de su especialidad funciones: instructivas, educativas, formativa y desarrolladora. No se puede olvidar, por tanto que la ciencia de la dirección se fundamenta en la organización científica de las instituciones y otras formas de organización del proceso pedagógico, pero se tiene que basar también en las ciencias pedagógicas.

¿Que es la actividad pedagógica profesional de dirección? Es una manifestación de la actividad de dirección. Se distingue por:

- ❖ El marcado carácter técnico- metodológico y científico –pedagógico con que se desarrolla el proceso de dirección.
- ❖ La clara orientación hacia la transformación de la personalidad y el desarrollo profesional de los cuadros y docentes en función de los objetivos que plantea el Estado en la formación de las nuevas generaciones.
- ❖ La necesidad de desarrollar la actividad de dirección en el marco de un proceso de solución conjunta de tareas pedagógicas instructivas y educativas.
- ❖ La plena comunicación entre dirigente y dirigidos, con la activa participación de las organizaciones políticas, sociales y de masas que actúan en su entorno.

Todo este proceso conlleva a que el dirigente se reconozca, se sienta y actúe como guía de sus subordinados directos. Implica, por tanto, la conjugación armónica de tres elementos esenciales para la elevación de la calidad educacional:

- ❖ La gestión de dirección.
- ❖ El trabajo técnico –metodológico
- ❖ La actividad científica –pedagógica.

Se plantea además, que la actividad pedagógica profesional de dirección posee un carácter determinante en relación con la actividad de dirección, por cuanto tiene que existir una correspondencia entre estos tres elementos esenciales. Ahora bien, no puede olvidarse que la actividad de dirección posee un carácter activo sobre los componentes del Proceso Educativo, ya que puede acelerar o retardar su evolución, en dependencia de la conveniencia, pertenencia y oportunidad de las decisiones político- administrativas que se tomen sobre la dirección.

La ciencia de la dirección, sobre todo su aplicación, representa un instrumento indispensable en la actividad directiva, que al sustituir la improvisación y la espontaneidad, abre un mundo de posibilidades de éxitos para alcanzar los fines del sistema social y sus instituciones. La dirección constituye una actividad de tipo social y puede ser aplicada a todas las esferas de la vida del hombre. En este proceso surgen relaciones de carácter social entre los hombres, así como estos y los recursos, por lo que se hace necesario lograr que todos esos eslabones funcionen como un todo; rectificar fallas; combinar la estabilidad en el cambio; rectificar y perfeccionar resultados de interés social. Todo esto requiere de una función especial y de una actividad específica: la función de dirección y la actividad del dirigente, es decir sus funciones.

Para un directivo no basta solo el dominio de una profesión especializada, como sería para un médico, un profesor, un arquitecto, un ingeniero; es de vital importancia que además, domine las leyes, principios, métodos y estilos de la actividad que lo identifica: la dirección. Al afirmar que la dirección es el contenido de la educación, se está en presencia del aspecto más importante del objeto, lo que caracteriza su esencia interna. En este sentido la dirección educacional se subordina en última instancia al Proceso Educativo y, por tanto, al objeto, leyes y regularidades de su ciencia, a sus referentes teóricos-metodológicos principales, es decir, la Pedagogía como Ciencia que permite utilizar el sistema de conocimientos, leyes, teorías, principios y métodos que la caracterizan.

De igual forma se considera que dirección educacional: es el proceso social para alcanzar a partir de una determinada previsualización del futuro, las metas fijadas, las formas de involucrar a los participantes en su ejecución y las vías para institucionalizar los cambios producidos en la formación de las personas.

Este concepto asumido tiene un carácter general ya que opera en el nivel de la dirección como ciencia de aplicación y es válido para todo el proceso de educación, escolarizado o no, sistematizado o no, donde el proceso sea guiado por el docente o por otros sujetos (familia, grupos sociales, agentes educacionales y otros). La dirección educacional, como proceso social refleja la unidad de:

- ❖ Los objetivos propuestos.
- ❖ Las personas que participan activamente en la toma de decisiones
- ❖ Los resultados obtenidos que representan la consolidación integral de las personas.

La Dirección Educacional está presente en todas las actividades que se realizan en las instituciones, tanto con las niñas y niños como con los trabajadores, familias y comunidades. Es por ello que el trabajo de la institución requiere involucrar a todo el personal, en correspondencia con sus posibilidades, en la autovaloración no solo en los resultados de su gestión personal, sino también en la valoración que tiene cada uno de los miembros del colectivo y de la efectividad que se logre en dicho proceso.

El director de la institución educativa es su líder, por tanto, el liderazgo exige:

- ❖ El aseguramiento de la unidad estructural del sistema que constituye la organización correcta de todos sus elementos: niveles de dirección, órganos de dirección, organización de la matrícula por grupo, todo ella a través de estilos participativos flexibles, que generen un clima institucional positivo.
- ❖ La planificación, organización, la orientación y el control de toda su actividad con sistematicidad, concreción, objetividad y regulación, utilizando los resultados del diagnóstico integral de los centros, de niñas y niños, trabajadores, familias y comunidad.
- ❖ Revelar las tendencias del desarrollo del Proceso Educativo, las contradicciones que se producen en él, prever y eliminar los obstáculos que pueden surgir.
- ❖ Garantizar que cada uno de los componentes cumplan su función en correspondencia con el objetivo general del centro.
- ❖ Poseer entera claridad de los objetivos y resultados, que deben ser alcanzados por la institución en la preparación de niñas, niños y docentes.
- ❖ Controlar y analizar sistemáticamente los resultados que se alcanzan para poder evaluar la marcha del Proceso Educativo y el funcionamiento general del centro.
- ❖ En resumen, la institución educativa constituye la unidad básica del trabajo educacional; es en ella donde el líder educacional proyecta y concreta el trabajo educacional.

La Dirección Educacional es un fenómeno complejo que abarca en el plano teórico, el sistema de conocimientos y, en la práctica el desarrollo de habilidades y actitudes expresadas en el desempeño mediante la interacción de los cuadros con sus subordinados y demás agentes que intervienen en el Proceso Educativo, lo que aumenta la necesidad de que sean capaces y creadores, con las cualidades y características que demanda la educación cubana, reto que ha obligado a buscar vías que permitan dar respuesta a esta tarea de importancia estratégica.

1.2 Estilos de dirección

Existen diferentes estilos de dirección:

- ❖ Democráticos.
- ❖ Autoritarios.
- ❖ Permisivos.
- ❖ Centrado en la tarea.
- ❖ Centrado en las relaciones.

De estos estilos por las características del sistema socialista se define como más adecuado el democrático porque permite la intervención de todos los factores en la toma de decisiones. Hay que luchar incansablemente contra otros estilos ya que atentan en el funcionamiento adecuado de las instituciones y afectan la motivación para asumir tareas. Es difícil motivar, porque requiere saber convencer, demostrar, dominar lo que se dirige, requiere ante todo amor por la tarea.

La motivación es una de las categorías más importantes de la personalidad y ella está estrechamente interrelacionada con la esfera intelectual volitiva, al tratar de motivar a la reserva por la actividad de dirección se genera un proceso de cambio en la conducta. Cuando la reserva se siente motivada asimila mejor su preparación, su promoción y ubicación, aspectos importantes en la política de cuadros aprobada en el 1er Congreso del Partido y que mantiene hay su vigilancia.

En el Reglamento Ramal para el trabajo con los cuadros del Ministerio de Educación (MINED) en su artículo 22 se plantea "... *que es responsabilidad de cada dirigente educacional velar por la exigencia de una relación armónica entre la estabilidad y la renovación de los cuadros, entendida la estabilidad como el aseguramiento de la*

*obtención de resultados tanto cuantitativa como cuantitativamente, la identificación sistemática de las perspectivas de desarrollo de la organización que dirige y el incremento progresivo de los trabajadores que participan en tareas de dirección...”*⁵

Esta definición a criterio de la investigadora, reafirma el papel de los dirigentes como cuadro en ejercicio, lo que garantiza eficiencia en su trabajo, el éxito de la gestión de dirección y fundamentalmente lograr la selección y preparación de su reserva partiendo del diagnóstico que posee de sus docentes.

El diagnóstico que debe lograr el directivo de su institución, de sus docentes debe ser interpretado como un proceso sistemático: donde la relación de cada etapa se conjuga dialécticamente de forma tal, que el resultado de una sirva de base o punto de partida para la otra. Se trata de lograr que se conozcan las potencialidades y necesidades de aquellas docentes que pueden integrarse a la reserva para transportarlos de la zona de desarrollo actual a la potencial. El diagnóstico tiene carácter transformador, siempre que se de respuesta a las necesidades que de él se deriven.

Dirigir una institución infantil requiere de amplios horizontes, el director debe tener habilidades y capacidades que le permitan organizar, dirigir y planificar el conjunto de actividades que garantizan el funcionamiento adecuado de la institución, así como poseer un grupo de características que lo conviertan en líder de ese colectivo pedagógico. Al realizar un análisis de cómo debe ser la dirección educacional y la imposición en los momentos actuales, se puede plantear que hay que lograr una correcta integralidad en el accionar con las docentes como futuros cuadros en formación, siendo necesario retomar la motivación como premisa fundamental, en el desempeño de sus funciones.

La orientación de las docentes que pueden integrarse a la reserva debe ser general, completa y propiciar que regule su actividad de manera independiente y creativa, pero debe prevalecer el ejemplo del director como líder de la institución por otra parte la ejecución implica una activa e intensa actividad en el desarrollo de su desempeño mediante este proceso directivo planifica, organiza, ejecuta y controla el Proceso

⁵ *Reglamento ramal para el trabajo con cuadros del Ministerio de Educación: Documentos rectores de la política de cuadros: Dirección de Cuadros del MINED- p. 6*

Educativo. El control determina la corrección y la integridad de la realización de la actividad.

Los cambios radicales de estructuras y contenidos generados por el plan de perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación, exigen que dirigentes y funcionarios técnicos de los niveles intermedios y de base posean el máximo de preparación y actualización para poder desenvolver su labor de orientación, ayuda, control y evaluación del trabajo de las docentes de una institución.

Política de cuadros

Los cuadros surgen de las instituciones educacionales de esa masa de educadores destacados en su labor. La responsabilidad en la selección de esos cuadros la tienen los que dirigen la educación, los que realizan el diagnóstico del personal docente. Al seleccionar las docentes que integrarán la reserva de cuadros de una institución tiene que conocerse con qué docentes se trabajará, cuáles son sus valores, desarrollo tecnológico, sus resultados como docente, su aprendizaje, sus características en general y sobre esa base trazarse acciones que logren la formación de un profesional que será un futuro cuadro, un líder de una institución educativa. Enseñar, ayudar, exigir a cada integrante del colectivo pedagógico de una institución el cumplimiento, el rol encomendado sintetiza la dialéctica de la dirección y el papel de los cuadros.

El Che definió: *“El cuadro es un creador, es un dirigente de alta estatura, un técnico de buen nivel político que puede, razonando dialécticamente, llevar adelante su sector de producción o desarrollar a la masa desde su puesto político de dirección”*⁶ Él tenía una amplia concepción de la política de cuadros y consideraba que la democracia socialista exige de los cuadros austeridad, modestia, vocación de entrega, servicio al pueblo, transparencia en el ejercicio de la función pública y una ejemplar vida ciudadana.

Los cuadros son una fuerza decisiva de la dirección partidista, estatal y social, quienes con conocimientos y experiencias pueden orientar certeramente a sus subordinados en correspondencia con los intereses sociales. Los éxitos de la Revolución Cubana dependen en gran medida de la calidad de los cuadros, de cómo este ha sabido utilizar y desarrollar su talento, sus conocimientos y experiencias, ellos asumen el reto de

⁶ *El hombre y la economía en el pensamiento del Che. – p.166*

alcanzar en el pensamiento y en la práctica una posición realista, flexible, visionaria, firme, responsable y de máxima exigencia hasta si misma y hacia cuantos con él se relacionan como revolucionarios. Una vía importante en el trabajo con los cuadros es su preparación dotarlos de habilidades que perfeccionen su estilo.

El Decreto Ley 196 considera cuadros a los trabajadores que por sus cualidades, capacidad de organización y dirección, voluntad y compromiso expreso de cumplir los principios establecidos en el Código de Ética de los Cuadros del Estado, son designados o electos para ocupar cargos de dirección, en organizaciones políticas y unidades presupuestadas del Estado y del Gobierno.

La adopción en 1996 del Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano refiere las bases del compromiso político y moral que adquieren ante la sociedad. Con el objetivo de aplicar la política de cuadros en el ámbito de los órganos, y entidades del Estado y Gobierno; el Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano (17 de julio de 1996), el Decreto Ley 196, la estrategia nacional de preparación y superación de los cuadros del Estado y del Gobierno y el reglamento ramal para el trabajo con los cuadros del Ministerio de Educación, son materiales de consulta indispensables para el dominio de la política de cuadros.

En la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas aparece como uno de sus principios: *La preparación y la superación de los cuadros y sus reservas es parte integrante del sistema de trabajo con los cuadros, no es un fin en sí mismo, es el medio para desarrollar las condiciones que deben poseer los dirigentes del Estado y del Gobierno Cubano, además concibe la preparación de los cuadros a partir de la integralidad de diferentes componentes, estos se organizan como un sistema contemplándolos todos y combinando las formas, los contenidos, los plazos de tiempo, los recursos necesarios para que sea continua, eficiente y específica dirigida a sus necesidades.*⁷

Un cuadro en la sociedad debe ser exigente enérgico, decidido y saber guiar los colectivos que le han sido confiados hacia el cumplimiento de nuevas tareas, a él, le corresponde cumplir la importante función de educar y dirigir políticamente al personal

⁷ *Ibídem* 5

que le está subordinado, discutir los problemas colectivamente y organizar la participación de los trabajadores en torno a los principales objetivos y tareas que el Partido Comunista de Cuba y el Estado Revolucionario les encomienden. En Cuba la preparación de los cuadros para el desempeño de sus funciones, constituye una tarea de vital importancia por ser esta la condición fundamental para el fortalecimiento y desarrollo de la Política Educacional.

La política de cuadros en el Ministerio de Educación está basada en sólidos principios que se dirigen a la realización de un trabajo consecuente en la selección, ubicación y promoción del personal dirigente y a la formación de nuevos cuadros. *Estos principios son:*⁸

- ❖ *El cuadro debe caracterizarse por cualidades y confiabilidad política, su capacidad de dirección y organización, su grado de conciencia y de responsabilidad ante el trabajo y el dominio y conocimiento que tenga de la actividad que van a dirigir.*
- ❖ *Las promociones se realizan siguiendo un orden de abajo hacia arriba, es decir de los niveles inferiores a los superiores; un cuadro no puede ser llevado a desarrollar actividades complejas sin haber realizado las más sencillas.*
- ❖ *Los cuadros deben desarrollarse al mismo ritmo que el avance de las condiciones concretas y las exigencias del cargo, si no quedarán rezagados y no podrán responder a los nuevos requerimientos.*
- ❖ *El interés social determina que ningún cargo debe considerarse ocupado con carácter vitalicio; el cuadro permanecerá en él, tan sólo mientras lo desempeña con eficiencia.*

La necesidad creciente de cuadros y funcionarios capaces, creadores, con cualidades y características que demanda el desarrollo educacional: dirigentes políticos de alta responsabilidad, estrechamente vinculado a la continuidad de la Revolución ha sido una constante y un reto. La estrategia nacional que expresa los objetivos que el Partido y el Gobierno se proponen alcanzar en la formación, preparación y superación de los cuadros como proceso sistemático y continuo como parte del sistema de trabajo con los

⁸ *Ibídem* 5

cuadros concebido a partir del concepto de la integridad de estos, donde se combinan diferentes formas y vías con la responsabilidad individual de cada uno en este proceso, fomentando su espíritu de autoestudio y autodidactismo. *Dicha estrategia cuenta con cinco componentes básicos:*⁹

La preparación política: *Este es un componente esencial en la preparación y superación de todos los cuadros que cobra mayor importancia en los momentos actuales en que se recrudecen las agresiones imperialistas, por tanto los cuadros tienen que ser los principales guías y esclarecedores de sus colectivos y deben caracterizarse por su identificación con los principios de la Revolución, por el dominio de los argumentos acerca de las medidas y de las políticas orientadas, por la profundización en el estudio de la obra revolucionaria, en las raíces de la ideología Marxista, Martiana y Fidelista y en el conocimiento de la Historia de Cuba y de los valores morales.*

La preparación técnica profesional: *Los cuadros deben conocer los principios, las técnicas, los requerimientos concretos de su profesión, actualizar sistemáticamente sus conocimientos, desarrollar habilidades para crear e innovar, así como para influir en la preparación técnica y profesional del colectivo que atiende. El cuadro tiene que superarse constantemente mediante las diferentes vías que se ofrecen y mediante la autopreparación sistemática.*

La preparación económica: *No se concibe un dirigente que no posea los conocimientos fundamentales acerca de la situación actual de la economía cubana los argumentos sobre las causas y efectos de las medidas que se adoptan en este campo. El cuadro debe dominar detalladamente los indicadores del control económico, quien no domine los elementos que determinan la eficiencia, no podrá mantenerse en el cargo.*

La preparación de dirección: *Es necesario identificar lo que necesita cada cuadro y dotarlos gradualmente de los conocimientos y habilidades para dirigir. Particular atención debe brindarse al fortalecimiento de las habilidades para el trabajo participativo y en equipo, la comunicación, la capacidad para negociar y solucionar conflictos, para el análisis del entorno y de los factores sociales, para encabezar el trabajo dirigido a la*

⁹ *Ibíd*em 5

formación de valores y a la aplicación consecuente de los preceptos del Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano.

La preparación para la defensa: *La preparación de los cuadros para la defensa se dirige al estudio y aplicación de la Ley de la Defensa Nacional, a la asimilación de las nuevas concepciones sobre la defensa y en particular, al paso de la economía de tiempo de paz al tiempo de guerra, al dominio de las medidas de la Defensa Civil.*

La preparación de todo dirigente debe estar basada en estos cinco componentes por lo que es imprescindible tenerlos en cuenta tanto con los que se encuentran en funciones como los que se forman. El desarrollo profesional del cuadro de la educación tiene como condición el logro de la excelencia educacional, que parte de la profesionalización del docente entendido este como el desarrollo pedagógico, psicológico y cooperativo.

La continuidad del desarrollo y estabilidad del trabajo educacional está en gran medida subordinado a la posibilidad que se tiene de renovar y fortalecer los cargos de dirección y esto solo podrá hacerse realidad de partir de un proceso de selección preparación y desarrollo de la reserva despojado de todo indicio de improvisación. El Reglamento Ramal para el Trabajo con los Cuadros del Ministerio de Educación plantea en su artículo 25 que: *La selección y formación de la reserva es una tarea principal para los cuadros educacionales y tiene como objetivo desarrollar, con sus recursos humanos, el potencial de dirección que garantice la oportuna renovación y la adecuada combinación de los cuadros jóvenes con los más experimentados y eficientes, así como su composición de raza y sexo, a partir de los mejores dirigentes, educadores y trabajadores del sector, para asegurar la continuidad del proceso de dirección educacional del país y garantizar su perfeccionamiento*¹⁰

Este propio reglamento establece (artículo 48) que el entrenamiento en la base es la vía priorizada en la preparación y superación de la reserva y para ello la dirección de la institución planifica, organiza y regula su actividad. Los centros, por tanto, crean las condiciones para la rotación y sustitución por los miembros de la reserva en el cargo para el que se prepara.

¹⁰ *Ibídem* 5

La reserva se incrementa anualmente con la selección que se hace de los egresados del Instituto Superior Pedagógico que se integra a la reserva de cuadros para cargos de dirección de centros docentes, direcciones municipales y otros niveles de dirección y responsabilidad progresivamente. A criterio de la investigadora esta fuente de ingreso es escasa porque el número de egresados del curso regular diurno es de una cifra de 3 ó 4 en el Municipio de Cienfuegos en cada curso escolar por lo que debe dirigirse el accionar del director a aquellos que han ingresado al centro por otras vías.

1.3 Preparación de los cuadros y reservas educacionales en Cuba en las diferentes etapas.

Por las características del sistema social cubano la formación de los recursos humanos es planificada por cada uno de los sectores, los ministerios y organismos centrales del estado establecen lineamientos para ellos. Para el cumplimiento de los lineamientos en la formación de los recursos humanos se utilizan diferentes variantes dirigidas de manera específica a cada sector y sus categorías ocupacionales, y existiendo programas de superación dirigidos a los organismos de la administración del estado y sistemas territoriales.

En Cuba se trabaja por una inteligente formación del hombre como el recurso máspreciado y se propicia la elevación de su preparación profesional donde se conjuga aprendizaje e investigación para aumentar la capacidad de análisis y entrenamiento en el manejo de situaciones que potencian la capacidad de liderazgo. Al respecto el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, presentó en 1998 la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado del gobierno y sus Reservas.

Dicha estrategia expresa los objetivos que el Partido y el Gobierno Cubano se proponen alcanzar en la formación y la superación de los cuadros y sus reservas, teniendo en cuenta la experiencia acumulada y las transformaciones económicas ocurridas en el país. Esta constituye la base sobre la que cada organismo de la Administración del Estado, Consejo de Administración y otras entidades elaboran su propias estrategias ramales y territoriales.

El citado documento señala entre sus principios básicos *el papel formador del cuadro y sus responsabilidades, la preparación de sus subordinados y reservas, basadas en el*

*liderazgo, en métodos y estilos que sirvan de guía para el colectivo que dirige. Orienta su concepción sobre la base de la integralidad, el carácter de sistema y la combinación de formas, contenidos, plazos y recursos necesarios para que sea eficiente y continua, al ofrecer las condiciones organizativas para desarrollar con coherencia y disciplina su labor*¹¹, la cual constituye una fuente valiosa que sustenta a la presente investigación, pues contempla entre sus prioridades el sector educacional.

Los lineamientos de trabajo e indicaciones generales para la institución, ejecución y control de la política de cuadros del comité ejecutivo del Consejo de Ministros centra su atención en la preparación de los cuadros, al establecer que *el Ministerio de Educación Superior es quien organiza de conjunto con todos los organismos e instituciones, el trabajo encaminado a asegurar un proceso sistemático y continuo de formación y desarrollo de los cuadros y sus reservas a todos los niveles. De ahí que la actividad educacional en constante transformación ha transitado por diferentes etapas con particularidades que la distinguen, de acuerdo a las condiciones objetivas y subjetivas que influyeron en la preparación de sus dirigentes a los que comenzó a denominarse cuadros*¹² Para este análisis resultó factible considerar cada una de las décadas desde el año 1959, hasta llegar a la actualidad, caracterizada por el desarrollo alcanzado en cada una de ellas.

La etapa contemplada entre el año 59 y la década del 60 se caracterizó por la aplicación de la política de pasividad en la enseñanza que abarca todos los niveles. En 1959 se proclamó la Ley de la Reforma Integral de la Enseñanza con el fin de abolir el analfabetismo lograr la escolarización de toda la población infantil y organizar la Campaña de Alfabetización y post-alfabetización, en 1960 Fidel hace el llamado de voluntarios para desarrollar la Campaña de Alfabetización que se desarrollaría en 1961, para lo cual se realizó la preparación de sus cuadros de acuerdo a las posibilidades del momento histórico, en el propio año 1960 se crea el Instituto Superior de Educación (ISE). Que además de la superación sistemática del personal docente, también superó a los cuadros educacionales de todos los subsistemas de educación.

¹¹ *Estrategia de preparación y superación de los cuadros y reservas del MINED hasta el curso 2009/2010. 2006. - - Material en soporte digital.*

¹² *Ibíd*em 5

Ya en 1961 se establece la Ley de Nacionalización de la Enseñanza. A partir de aquí se realiza la apertura de 10 000 aulas de para la educación elemental con su campaña de seguimiento, cuyo propósito fundamental lo constituyeron la batalla de 6to y 9no grado, lo que se extiende hasta finales de esta década. Estas demandas crearon la necesidad de preparación de los cuadros que se habían enfrentado valientemente a la dirección de los diferentes niveles educacionales.

En la década del 70 tomando como base los avances de la anterior etapa suceden cambios profundos y se producen la segunda Educación proclamada en el histórico Congreso Nacional y Cultural, esencialmente caracterizada por el surgimiento del Destacamento Pedagógico “Manuel Ascunce Doménech” como respuesta revolucionaria de la juventud para que ningún escolar se quedara sin acceso a la educación secundaria. Dicho congreso tuvo el merito de iniciar la batalla por la calidad de la educación. Se organiza además la investigación psicopedagógica de la educación primaria y técnica con el surgimiento del Instituto Central de Ciencias Pedagógicas (ICCP).

En la clausura del segundo congreso de la Unión de Jóvenes Comunistas celebrado en 1972, Fidel hizo un análisis detallado de los problemas que afectan el desarrollo educacional y la necesidad de la Revolución Educacional para resolverlos. Como respuestas a ello en 1974, el Ministerio de Educación (MINED) presentó al Gobierno una serie de propuestas que sirvieron de base al programa de perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación. Para llevar acabo este perfeccionamiento se crea este propio año el Instituto Nacional de Perfeccionamiento Educacional (IPE) con filiales en provincias y municipios. Ya en 1975 se inicia la ejecución de dicho plan de perfeccionamiento de la educación y el del subsistema de formación del personal docente, que contemplan también la superación de directores y subdirectores.

En 1976 se crean los institutos superiores pedagógicos y en 1977 se comienza el desarrollo de seminarios nacionales a dirigentes, metodólogos, e inspectores de las direcciones nacionales provinciales y municipales de educación, cuyos objetivos esenciales era profundizar en el estudio de la política y documentos normativas emanadas del Partido, el Estado y el propio Ministerio de Educación. Estos seminarios

contaban con una adecuada planificación y organización editando textos con este fin lo que propició avances significativos en la preparación de cuadros de esta etapa al estar enfocados los temas abordados, a resolver los principales problemas metodológicos y de dirección existente, aun muchos de ellos conservan su vigencia.

Esta fue una etapa de avance en la proyección y ejecución de la preparación de los cuadros que se perfila de manera más abarcadora al tenerse presente a las diferentes cargo de la instancia provincial y municipal que son los que inciden en la orientación y el control del trabajo de dirección de la escuela. En esta década se crea la escuela para cuadros dirigentes “Fulgencio Oroz” en Ciudad Libertad con cursos básicos medios y superiores para los cuadros educacionales.

En la década del 80 la educación continúa su desarrollo ascendente y se precisan objetivos estatales dirigidos a la dirección científica de la actividad docente sustentada en la experiencia de la escuela soviética, en esta etapa se ratifica la función del director como metodólogo e inspector de su centro.

La comisión de cuadros en el año 1995 traza una nueva estrategia para la superación de cuadros y reservas encaminadas a emplear el método de entrenamiento metodológico conjunto como método de dirección partiendo del diagnóstico y se plantea la necesidad de extender la preparación no solo a directivos y reservas sino a la selección a las nuevas generaciones de cuadros.

En el año 2000 se ponen en práctica nuevos documentos rectores de la política de cuadros entre los que se encuentra el reglamento ramal aprobado en el mes de abril del propio año donde se plantea la necesidad de que la superación y preparación de los cuadros y sus reservas sea un componente fundamental del sistema de trabajo del Ministerio de Educación, también las indicaciones generales para la ejecución y control de la política de cuadros, comienza a regir en esta etapa. Posteriormente se conforma la estrategia de preparación y superación de cuadros y reservas vigente hasta el curso escolar 2009– 2010.

Luego de realizado el análisis histórico de la política de cuadros en el sistema educacional se puede concluir afirmando que este proceso se ha mantenido en

constante cambio con el objetivo de lograr su perfeccionamiento pues se hace necesario garantizar el relevo preparado con la calidad requerida.

La selección de la reserva en la Educación Preescolar:

La selección y formación de la reserva es una de las principales tareas del trabajo con los cuadros y su objetivo es desarrollar el potencial de dirección. El trabajo con la reserva requiere paciencia, cuidado y mucha responsabilidad; es una vía a través de la cual los cuadros muestran su capacidad como formadores y la institución, su eficiencia en la gestión de los recursos humanos. Por su importancia este aspecto debe ser evaluado por lo menos una vez al año en los órganos de dirección.

Cada cuadro tiene el deber de realizar una labor personal capaz de garantizar la propuesta de dos o más candidatos y proporcionar su adecuada preparación y formación. La institución tendrá actualizado el diagnóstico de los recursos humanos y evaluará sus resultados creando en ellos valores políticos, éticos y morales como condición para ocupar cargos de dirección.

El centro elaborará los requisitos que deben formar parte del diagnóstico en la Educación Preescolar el mismo debe responder a los siguientes indicadores.

- ❖ Aspecto personal.
- ❖ Responsabilidad
- ❖ Disciplina.
- ❖ Cumplimiento de las actividades del Proceso Educativo.
- ❖ Preparación político-ideológica.
- ❖ Disposición al cumplimiento de tareas.
- ❖ Actitud ante la crítica y autocrítica.
- ❖ Relaciones en el colectivo.
- ❖ Incorporación a la superación.

Estos aspectos deben servir de base para que los miembros del consejo de dirección ampliado vayan definiendo los que se destacan, los cuales serán propuestos para integrar la reserva de cuadros y sometidos a su valoración. Este proceso no concluye en el consejo de dirección sino que debe ser análisis en el núcleo del Partido Comunista

del centro, el comité de base de la Unión de Jóvenes Comunistas y presentarse la propuesta a los trabajadores en la reunión sindical.

A criterio de la investigadora la selección de la reserva no es una función neta del director sino de todos aquellos que la observen y guíen en su labor diaria, el proceso de preparación de la reserva requiere de un análisis consciente y profundo de sus insuficiencias que permita trazar estrategias que modifiquen su accionar.

Como se observa en la etapa actual se dan pasos sólidos en la proyección de la preparación de los cuadros y reservas educacionales, sin embargo, aún no se ha logrado materializar como lo exige el desarrollo alcanzado, por lo que existe una imperiosa necesidad de elevar el nivel de preparación y hacerlo particularmente con los enfoques actuales de dirección educacional, es necesario a criterio de la autora buscar nuevas fuentes para enriquecer la reserva ajustándose a las condiciones actuales y a el déficit de cobertura que hoy existe en la Educación Preescolar, hay que trabajar con el personal con que se cuenta y transformarlo.

En la fuente inagotable de trabajadores educacionales se encuentra un gran número de educadores que pueden asumir tareas de reserva y desempeñarse como futuros cuadros con condiciones para desempeñar eficientemente, previa formación, las tareas que se señalen por el Partido y el Estado. La preparación de esta cantera está en manos de los directivos

El MINED en el decreto Ley /196 define claramente que la preparación de la reserva solo será posible cuando se logre una atención diferenciada a cada uno y se tenga en cuenta su especialidad, nivel de desarrollo necesidades y potencialidades cada director en los diferentes subsistemas de Educación hará suya la tarea de preparación. Cada centro atendiendo a lo dispuesto en este decreto traza su estrategia para seleccionar sus reservas y posteriormente ofertarles la preparación que requieren.

Los diccionarios que abarcan el "Programa Libertad", definen el concepto de reserva. *Diccionario Océano Práctico. Diccionario de la Lengua Española y de Nombres Propios.*

Reserva: *Guarda o custodia que se hace de una cosa. Acción de destinar un lugar o una cosa de un modo exclusivo para su uso o una persona determinada.*¹³

Gran Diccionario Enciclopédico Grijalbo Ilustrado a Color. **Reserva:** *Lo que se guarda para cuando sea necesario.*¹⁴

Aunque estos diccionarios definen el término reserva, lo limitan a un elemento fijo de movimiento y acción, sin embargo muchos autores al analizar la reserva de cuadros lo ven como un elemento de acción, en movimiento, dinámico. La autora se acoge al concepto que emite Machado (1997) que la define como: "... una parte de los miembros de la fuerza de trabajo, que ocupando o no funciones de dirección y con condiciones políticas adecuadas y conocimientos especializados se convierten en objeto de acciones por parte de los niveles superiores (...) tendentes a prepararlas para asumir funciones de dirección (...) o promoverlos..."¹⁵ Esta afirmación a criterio de la investigadora expresa que se hace necesario agotar todas las posibilidades para encontrar a aquellos jóvenes que puedan integrar la reserva de cuadros y organizar las acciones que logren prepararlos integralmente.

1.4- El docente y su personalidad como cuadro en formación: Los modos de actuación.

La Personalidad es la estructura psíquica personal y construida de la autorregulación de la persona que se concreta en sus estilos y modos de actuación, caracterizada por la unidad de las funciones motivacional afectiva y cognitiva instrumental, los planos conscientes interno y externo y los niveles conscientes e inconscientes se puede comprender que como proceso de formación está sujeto a las influencias del medio circundante. La educación de la personalidad exige que se tenga en cuenta la estructura psicológica de la personalidad en tanto puede desprenderse las esferas de influencias educativas.

¹³ Diccionario Océano Práctico. Diccionario de la Lengua Española y de Nombres Propios

¹⁴ Gran Diccionario Enciclopédico Grijalbo Ilustrado a Color

¹⁵ MACHADO, RICARDO Formación de cuadros. – p.8

La personalidad está constituida por dos subsistemas:¹⁶

Motivacional afectivo: El cual comprende el funcionamiento movilizador, sostenedor y direccional del sujeto inherente a su actuación con respecto a un contexto el por qué y el para qué de su actuación.

Cognitiva instrumental: Comprende el funcionamiento cognitivo, metocognitivo e instrumental del sujeto en la ejecución de su actuación inherente a un contexto, apunta al cómo, y al con qué, se realiza dicha acción.

Cada uno de los aspectos funcionales de estos subsistemas se traduce en las denominadas unidades funcionales, en los que se sintetizan y generalizan las manifestaciones psíquicas características de cada aspecto funcional.

La esfera o subsistema motivacional afectiva: Resulta esencial en el proceso formativo de la personalidad en tanto, la motivación permite la orientación en un actividad determinada. Esto implica que se debe motivar a las docentes que poseen algunas condiciones esenciales para que acepten incorporarse al plan de desarrollo de la reserva de cuadros.

El subsistema cognitivo instrumental: Tiene gran importancia ya que incluye los conocimientos, habilidades que permitan la ejecución de la tarea y su actuación en correspondencia con las exigencias del contexto.

La comunicación: Por excelencia debe ser entre otros un rasgo de la personalidad de la reserva de cuadros ya que mediante la comunicación se desarrolla el proceso de dirección científica.

El Dr. González Rey considera que la comunicación permite brindarle atención a la enseñanza y el educador ejerce su función educativa para desarrollar la personalidad del educando. La autora coincide con lo expresado por el Dr. González Rey ya que en el centro educacional la dirección debe ser participativa, democrática, comprensiva, interactiva, tomar decisiones compartidas, en todos estos aspectos la comunicación ocupa un lugar destacado. La comunicación por excelencia propicia el diálogo. Sin la

¹⁶ SMIRNOV, LEONTIEV y otros. *Psicología General*, 1961. - - p. 341- 492.

comunicación no puede desarrollarse la gestión de dirección. El directivo debe ser comunicativo emplear la palabra para hacerse comprender, saber escuchar, utilizar correctas formas de expresión y emplear un tono de voz adecuado.

Lo antes planteado permite definir que **los modos de actuación**: *Son manifestaciones del individuo que responden a los rasgos de su personalidad y donde los agentes internos y externos ejercen su influencia, los cuales pueden transformarse en el proceso de dirección científica de la institución educativa.*¹⁷

Importancia de los procesos y cualidades psíquicas en los modos de actuación.

Los procesos y cualidades psíquicas juegan un papel esencial en los modos de actuación del individuo. En la psiquis humana se desarrollan una serie de procesos que propician que el individuo actúe de una u otra manera. Las necesidades, los motivos, los intereses que van apareciendo a lo largo de la vida los conducen a transformar su actuación precisamente si se sienten motivados e interesados para hacerlo. En el actuar del hombre los hábitos y costumbres se arraigan a los modos de actuación y es muy difícil cambiarlo. Los sentimientos morales influyen en los cambios o modificaciones de la actuación humana manifestándose mediante la responsabilidad, la disciplina, la perseverancia y la decisión de lograr transformaciones. Las cualidades psíquicas que el individuo posee influyen también en su vida al apropiarse de los conocimientos tiene la capacidad y la habilidad de rectificar errores y manifestar los nuevos conocimientos adquiridos.

Procesos y cualidades psíquicas y su influencia en los modos de actuación.

Las necesidades: *Es la carencia de determinado elemento indispensable para la vida que se manifiesta a través del proceso de excitabilidad. Las necesidades tienen rasgos que las tipifican:*¹⁸

- ❖ *Las necesidades tiene un objetivo: satisfacerse.*
- ❖ *Adquieren un carácter concreto según las condiciones.*
- ❖ *Pueden repetirse de nuevo.*

¹⁷ *Ibídem 16*

¹⁸ *Ibídem 16*

Las necesidades del hombre se manifiestan en deseos y tendencias que regulan su actividad, para ello es necesario un objetivo o sea el estímulo que motiva a actuar en una dirección determinada.

Los motivos: *Se denominan motivos a aquellos que reflejándose en el cerebro del hombre lo excitan a actuar y dirigir la actuación a satisfacer una necesidad. Es importante conocer que motiva al hombre a actuar. Existen distintos dos tipos de motivos: De género amplio y de género particular o estrecho. Son motivos de género amplio los que actúan durante mucho tiempo y no dependen de situaciones casuales, entre ellos se encuentran por ejemplo: Adquirir formación cultural, prepararse para el futuro entre otras. Son motivos de género estrecho los que actúan durante poco tiempo y responden a circunstancias directas: Recibir premios, no ser castigado. Es necesario que el individuo conozca los motivos que lo conducen a actuar y hacerlos conscientes de cómo influyen en él.*¹⁹

Los intereses: *Son la dirección determinada que tienen las funciones cognoscitivas hacia los objetivos y fenómenos de la realidad, la existencia del interés es una de las condiciones principales de la actitud creadora en el trabajo Los intereses pueden ser temporales que son los que se agotan al terminar la tarea y los permanentes los que manifiestan la necesidad de continuar perfeccionándose.*²⁰

Los hábitos y costumbres: *Los hábitos son aquellas acciones que se han fijado a la actuación del individuo por que las ha repetido muchas veces su base está en el entrenamiento. Cuando el hábito se ha fijado la persona lo ejecuta casi automáticamente o sea que se incluye en sus modos de actuación esto mismo sucede con las costumbres pues son el resultado de la repetición de determinada acción que puede ser negativa o positiva. Pueden citarse como costumbres positivas el cumplimiento del régimen de trabajo una conducta adecuada ante la vida, entre otros. Son costumbres negativas los malos hábitos higiénicos, el uso de expresiones chabacanas o inadecuadas. Los hábitos*

¹⁹ *Ibídem 16*

²⁰ *Ibídem 16*

y costumbres se arraigan a las actuaciones de los individuos y determinan semejanzas y diferencias entre ellos.²¹

Las habilidades: Se entiende por habilidad desde el punto de vista psicológico el dominio de operaciones psíquicas y prácticas que permitan la regulación racional de la actividad. La habilidad es el resultado de la sistematización de la acción subordinada a un fin por ello su repetición favorece el reforzamiento y perfeccionamiento de las mismas, la habilidad constituye la posibilidad de realizar determinadas actividades siendo su premisa fundamental en conocimiento, mediante ellos se revelan precisamente los conocimientos que se poseen es el saber hacer. La habilidad se forma en la actividad humana es por ello que es necesario precisar como proceder para hacer consciente la actuación del individuo y reconocer las carencias y potencialidades.²²

Las capacidades: Son las cualidades psíquicas de las personas que le permiten realizar con más o menos éxito una actividad. Las capacidades son producto de la historia y el hombre las ha ido desarrollando para satisfacer sus necesidades. En las sociedades clasistas las clases explotadas rara vez pueden desarrollar sus capacidades por tanto las condiciones histórico sociales de la vida del hombre, juega un papel importante en el desarrollo de las capacidades. Las aptitudes que son particularidades anatómo-fisiológicas innatas entre las personas que no predeterminan el desarrollo de las capacidades²³

Todo lo antes expuesto permite definir que las capacidades son cualidades psíquicas que dependen de los conocimientos, hábitos y habilidades pero no se reducen a ellas. Estas cualidades juegan un papel de gran relevancia en los modos de actuación del individuo.

Los rasgos del carácter: Una persona se diferencia de los demás por su forma de reaccionar ante las influencias de la realidad y la conducta que asume. El carácter es la combinación individual de las cualidades fundamentales de la personalidad que distinguen a un sujeto dado como miembro de la sociedad, expresan su actitud hacia el mundo que los rodea y se manifiesta en su conducta y con sus actos. El carácter esta

²¹ *Ibídem* 16

²² *Ibídem* 16

²³ *Ibídem* 16

*ligado a las capacidades y el temperamento. Este se forma en el curso de la vida depende del camino que ha seguido el individuo, refleja sus condiciones personales y la manera de vivir, el mismo se puede modificar en la actividad y experiencia práctica por tanto las condiciones de vida y actividad del hombre determinan su carácter*²⁴

Los rasgos del carácter se manifiestan: De acuerdo a las relaciones con la realidad:

- ❖ Con la sociedad.
- ❖ Con el colectivo.
- ❖ Con el trabajo.
- ❖ La capacidad de hombre de regularlo.

*De acuerdo a las relaciones con la sociedad, el colectivo y el trabajo se encuentran.*²⁵

El colectivismo: Tendencia a entregarse al colectivo, luchar por sus fines, a prestar ayuda, los intereses y tendencias están supeditados a los del grupo.

El humanitarismo: Es la preocupación y amor por las personas que lo merecen. Está ligado con la delicadeza, la comprensión, con la relación cuidadosa con las personas. Estos rasgos se anteponen a otros negativos como el individualismo y el egoísmo.

La laboriosidad: La necesidad que siente el hombre de trabajar, para el hombre laborioso el trabajo produce satisfacción, alegría, estas se combinan con las iniciativas y su actividad creadora.

El amor al trabajo: Está estrechamente relacionado a la honestidad, se manifiesta en la organización, disciplina ante el trabajo y la disposición de cumplir las tareas asignadas.

Rasgos volitivos del carácter: Son la disposición de dirigir la conducta de acuerdo con determinados principios superando dificultades para lograr los fines propuestos. Entre estos se encuentran:

Orientación hacia un fin determinado: Es la regulación de la conducta para supeditarlas en la vida para lo cual deben cumplirse tareas parciales que son peldaños en este camino.

²⁴ *Ibídem 16*

²⁵ *Ibídem 16*

Independencia: Es cuando la persona supedita su conducta a sus propios conocimientos y puntos de vista. El individuo independiente siempre está dispuesto a escuchar los consejos o indicaciones de los demás a valorarlos y si son racionales, aceptarlos. A este rasgo del carácter se contrapone: La pereza, la negligencia, la rutina y el conservadurismo.

Rasgos del carácter que manifiestan la relación con la personalidad:²⁶

La modestia: El individuo modesto se da cuenta que sus méritos personales no son tan importantes, no recalca su superioridad con los demás, la modestia está estrechamente ligada a la autocrítica por que el individuo modesto reconoce sus defectos abiertamente y no está satisfecho con su actuación. La modestia no debe confundirse con la timidez o la carencia de dignidad. Este rasgo se contrapone al engreimiento, la soberbia, la jactancia, la arrogancia, la altanería. Un rasgo negativo del carácter que se contrapone a la modestia es el negativismo y la sugestibilidad. Estos rasgos conducen a las personas a no criticar las actitudes de los demás y a cambiar sus propias opiniones.

La decisión: Es la capacidad de decidir que hace en circunstancias difíciles fundamentalmente en las situaciones complicadas, en el momento necesario y cuando lo exigen las circunstancias. La persona decidida piensa antes de tomar una decisión y analiza las posibilidades. A este rasgo se contrapone la indecisión que se manifiesta en la duda, en el cambio constante y la confusión.

La perseverancia: Es la costumbre de llegar hasta el fin de la decisión tomada y alcanzar el objetivo propuesto. Supone una marcha para lograr los resultados deseados a pesar de fracasos y derrotas. La perseverancia se manifiesta en saber trabajar bajo cualquier condición. La terquedad se contrapone con la perseverancia pues el terco percibe fines irracionales y aunque comprenda que no tiene razón continúa defendiendo su punto de vista.

La disciplina: Makarenko expresó: *“Tenemos derecho a llamar disciplinados solamente a aquel individuo que siempre, en todas las condiciones, sabe escoger la conducta adecuada, la más útil para la sociedad y tiene firmeza para continuar esta conducta hasta*

²⁶ *Ibídem* 16

el final".²⁷ La persona disciplinada pone su empeño en la realización a tiempo, con exactitud y de la mejor manera la orden recibida. A este rasgo se contrapone la indisciplina o incumplimiento de las tareas en el tiempo y modo establecido.

El valor: Es la disposición para realizar acciones en muchos casos peligrosas, aunque sea necesario sufrir privaciones, sufrimientos, incluso exponiendo su vida. El valor se entremezcla con la decisión y la perseverancia. Son cualidades negativas que se anteponen a este rasgo la pusilaminidad y la medrosidad estas personas sienten miedo y traicionan con facilidad.

El carácter es fundamental en los modos de actuación del individuo y se forma en el trabajo y las relaciones mutuas, en la lucha contra las dificultades para superarlas. Los rasgos del carácter influyen notablemente en la actuación de cada individuo pues ellos definen las cualidades de la personalidad.

Las emociones y sentimientos: El conocimiento de la realidad objetiva le da al hombre la posibilidad de transformarla con el trabajo, este conocimiento es el origen de las emociones y los sentimientos. El individuo reacciona emocionalmente ante aquello que directa o indirectamente está ligado a las exigencias sociales. La intensidad de las emociones y sentimientos dependen del significado que tienen para los hombres los objetos y fenómenos, y de las exigencias que tiene el sujeto para consigo mismo con respecto al éxito o fracaso de sus actos.

Las emociones: Son las vivencias afectivas relacionadas con la satisfacción o insatisfacción de las necesidades. El estado emocional determina la actuación del individuo.

Los sentimientos: Aparecen con el decursar histórico de la humanidad y dependen de las condiciones de vida, la necesidad de tener relaciones sociales, cumplir las exigencias de la sociedad, gozar de su aprecio. Entre los sentimientos superiores se encuentran los morales, estéticos e intelectuales. Los sentimientos morales tienen una gran repercusión en los modos de actuación entre ellos se encuentran el amor a la patria, el colectivismo,

²⁷ MAKARENKO, A.S, *Obras Completas: T. IV. 1951* - -p. 400

la actitud humanitaria, el sentimiento del cumplimiento del deber, la responsabilidad. Los sentimientos morales se forman cuando hay condiciones que exijan una conducta moral.

Los actos voluntarios: Son aquellos que tienen como objeto alcanzar un fin consciente determinado. Como todos los procesos psíquicos el deber de tomar una decisión siempre está condicionada por causas objetivas aparece en que se refleja el mundo objetivo y tiene una base material. Los actos voluntarios están determinados por una causa y se han formado en el proceso de trabajo social. Cuando el individuo trabaja debe someter sus actos a las leyes objetivas de la realidad. Los actos voluntarios se caracterizan porque el sujeto tiene conciencia del fin que persigue y de los medios para alcanzarlos. Estos actos dependen de la voluntad del hombre que supedita sus acciones en un deber social, en ellos juega un papel importante la conciencia del deber. La condición fundamental para llevar adelante la actuación voluntaria, es la existencia de convicciones firmes, o sea, que es necesario actuar así y no de otra manera.

El análisis realizado permitió a la investigadora profundizar en aquellos procesos y cualidades psíquicas determinantes en la formación de la personalidad, el ser humano se forma en la sociedad bajo la influencia de la familia, la escuela, la comunidad, en este proceso los motivos, intereses, hábitos, costumbres habilidades y rasgos del carácter entre otros juegan un rol fundamental.

Cuando por determinadas circunstancias producto de agentes internos o externos la formación del individuo no es acorde a lo esperado pueden producirse transformaciones bajo la orientación y guía de los más capaces, la sociedad socialista no le niega ese derecho a ningún ciudadano.

El concepto de Revolución dado por Fidel ilustra claramente esta afirmación: ***“Revolución es:** Sentido del momento histórico; es cambiar todo lo que debe ser cambiado; es igualdad y libertad plena; es ser tratado y tratar a los demás como seres humanos; es emanciparnos por nosotros mismos y por nuestros propios esfuerzos; es desafiar poderosas fuerzas dominantes dentro y fuera del ámbito social y nacional; es defender valores en los que se cree al precio de cualquier sacrificio, es modestia, desinterés, altruismo, solidaridad y heroísmo; es luchar con audacia, inteligencia y realismo; es no mentir jamás ni violar principios éticos; es convicción profunda de que no*

existe fuerza en el mundo capaz de aplastar la fuerza de la verdad y las ideas. Revolución es unidad, es independencia, es luchar por nuestros sueños de justicia para Cuba y para el mundo, que es la base de nuestro patriotismo, nuestro socialismo y nuestro internacionalismo".²⁸

A modo de conclusión del capítulo puede referirse que el estado cubano ofrece gran importancia a la política de cuadros y preparación de la reserva, por lo que se hace necesario buscar nuevas vías para su completamiento a partir de las posibilidades de cada institución. En el siguiente capítulo se ofrece una propuesta para solucionar la problemática del completamiento de la reserva de cuadros en el Círculo Infantil "Amiguitos del Granma" del Municipio Cienfuegos, a partir de la transformación de los modos de actuación de las docentes noveles como condición previa para integrar la misma.

²⁸ CASTRO RUZ, FIDEL. Discurso pronunciado en el acto del 1 de Mayo. - - En: Granma, 2000. - - p.2

CAPITULO II: PRESENTACIÓN Y FUNDAMENTACIÓN DE LA PROPUESTA PARA TRANSFORMAR LOS MODOS DE ACTUACIÓN DE LOS DOCENTES NOVELES.

2.1 Análisis de la constatación inicial. Caracterización de la muestra.

La revisión de documentos (etapa inicial) **Decreto Ley 196 circulares y resoluciones** con el objetivo de definir las características que deben poseer los cuadros y sus reservas, los principios de la política de cuadros y las normativas que rigen su preparación. Estos documentos permitieron determinar la necesidad de la formación de nuevos cuadros a partir de las potencialidades de cada centro docente y el comprometimiento de los directivos de garantizar su reserva. Se pudo analizar además que entre los principios se plantea que debe tenerse en cuenta la voluntariedad y la disposición a la integración y la estrategia a seguir en la preparación.

Entrevista (inicial) aplicada a 7 licenciadas con el objetivo de conocer su disposición a integrar la reserva del centro, *permitió constatar que las compañeras consideran que no están en condiciones de asumir la reserva y plantean problemas de salud, edad y proximidad a la jubilación que le impiden asumir esta responsabilidad y que además limita las posibilidades de desempeñarla con calidad.*

Encuesta (inicial) aplicada a 6 docentes noveles, con el objetivo de constatar si conocen las insuficiencias en sus modos de actuación y si se sienten comprometidas a modificarlos, así como conocer si desean integrar la reserva. Se conoció que:

En la *pregunta #1* las docentes plantean que conocen los cuadros y en el frente en que se desempeñan para un 100%. En la *interrogante #2* las compañeras plantean que consideran importante la labor de los cuadros pero al argumentar las respuestas de las seis compañeras solo 1 se refiere a las diferentes labores de la directora para un 16%, las 5 restantes solo se limitan a plantear que dirigen el centro para un 84%. De las 6 encuestadas 4 tienen disposición para integrar la reserva para un 66% y 2 no están dispuestas para un 34%. Las 4 compañeras plantean que consideran no tienen condición para integrar la reserva para un 100% pero solo 2 son capaces de determinar insuficiencias en sus modos de actuación para un 50% aunque las 4 consideran que deben transformarse para un 100%.

Como resultado de la aplicación de este instrumento se concluyó que: de las 6 compañeras solo 4 tienen disposición para integrar la reserva pero tienen desconocimiento de las funciones de los cuadros, no son conscientes de sus modos inadecuados de actuación que se reflejan en ausencias, llegadas tardes, expresiones incorrectas, indolencia ante lo mal hecho, irresponsabilidad ante el cumplimiento de tareas, rasgos de individualismo, no ejercicio de la crítica y autocrítica y escasa independencia para asumir tareas y tomar decisiones.

Observación no participante: *:(Inicial y final) aplicada a 4 docentes noveles, con el objetivo de determinar las manifestaciones en sus modos de actuación ante las diferentes situaciones y valorar las posibilidades que poseen de integrar la reserva antes y después de aplicada la propuesta. Se constató que: manifiestan insuficiencias similares relacionadas con la responsabilidad, las formas de expresión, comprometimiento con las tareas, amor al trabajo entre otras*

*El análisis realizado definió que en el Círculo Infantil “Amiguitos del Granma” no se ha completado la reserva de cuadros porque no existe el personal idóneo para asumir la tarea, sin embargo existe una fuerza joven que se supera y tiene disposición a integrarla lo que constituye una **potencialidad**. Este grupo de docentes noveles que estuvo largos años desvinculado del estudio y luego recibió una preparación acelerada y una insuficiente atención a la formación de la personalidad tiene **la necesidad** de transformar sus modos de actuación en lo referido a:*

- ❖ *Disciplina.*
- ❖ *Amor al trabajo.*
- ❖ *Toma de decisiones.*
- ❖ *Comunicación.*
- ❖ *Colectivismo.*
- ❖ *Actitud ante la crítica y la autocrítica.*
- ❖ *Dirección participativa.*

Para la determinación de estas necesidades la investigadora asumió el criterio del Doctor Miguel Rojas Cabrera *quien agrupa los modelos según el grado de participación*

*de los sujetos y se acogió al modelo participativo porque dio la posibilidad a los propios docentes involucrados en la muestra de determinar cuales son sus necesidades.*²⁹

2.2 Fundamentación de la propuesta de actividades.

Esta propuesta tiene en cuenta la política del Estado Cubano y los planteamientos de Fidel relacionados con la necesidad de seleccionar y formar de forma consciente nuevos cuadros. La formación del hombre nuevo es tarea del docente es por eso que desde el punto de vista sociológico la propuesta de actividades toma en cuenta la prioridad que el estado cubano da a la formación de los jóvenes y a la necesidad de incorporarlos activamente a la sociedad como el relevo y por tanto transformarlos para lograr este fin.

La teoría histórico cultural del eminente psicólogo Lev Vigotski basada en que hay que ir obteniendo logros partiendo del desarrollo actual se cumple fehacientemente con esta propuesta de actividades que permite modificar o transformar modos de actuación y llevar a estos docentes noveles a un plano superior o sea a la zona de desarrollo deseado.

Pedagógicamente en la propuesta de actividades se tiene en cuenta la unidad de la enseñanza, la educación y el desarrollo o sea instruir, educar y desarrollar la personalidad del individuo formando integralmente en las docentes noveles que presentan insuficiencias y que se manifiestan en sus procedimientos.

La propuesta está diseñada con un tema central dirigido a transformar los modos de actuación de las docentes noveles implicados en la muestra, para ello se planificaron 10 actividades donde se da tratamiento a la definición de cualidades de la personalidad, se realizan valoraciones de actuaciones positivas y negativas, se analiza el ejemplo de los cuadros, se trabaja para el uso adecuado del lenguaje, la integración al colectivo y para el ejercicio de la crítica y autocrítica. Las mismas se desarrollan durante los meses de agosto del 2009 a mayo del 2010 en la preparación metodológica mensual con una hora de duración. Se emplean como vías:

El debate: Se utiliza para analizar los conceptos teóricos más importantes a tratar en los talleres, escuchar conocimientos y criterios individuales y generales del grupo.

²⁹ ROJAS CABRERA, MIGUEL. *Procedimiento para la determinación, satisfacción y evaluación de necesidades de los profesionales de la cultura física y el Deporte, 1999. Tesis de Maestría.*

Se logra cuando se concibe un sistema de preguntas que no lleva implícito una sola respuesta, pues tiene que permitir varios criterios valorativos.

Los talleres sobre un tema: se trabajan con el grupo de docentes, buscando el tratamiento al tema a partir del análisis de los contenidos sobre la base primera de su experiencia viva para inducirlo a la apropiación de un concepto y su aplicación práctica.

Se seleccionan estas vías teniendo en cuenta que las implicadas no son aún reserva y las mismas propician el intercambio, la exposición de criterios valorativos, la realización de juicios y razonamientos. Se emplean además técnicas participativas atendiendo a que:

Las técnicas participativas: Son herramientas dentro de un proceso que ayuda a fortalecer la organización del grupo. Se utilizaron como procedimientos para motivar, animar e integrar a los participantes. Las que se sugieran están en función de un tema específico, con objetivos concretos, en correspondencia con las características del personal con que se trabaja.

Pasos seguidos para aplicar las técnicas:³⁰

Se emplearon las siguientes interrogantes:

- ❖ ¿Para qué quiero aplicarlas?
- ❖ ¿Qué quiero lograr?
- ❖ ¿Qué temas voy a desarrollar?
- ❖ ¿Con quiénes voy a trabajar?
- ❖ ¿En qué momento las aplico?

Aspectos a tener en cuenta en la aplicación de las técnicas³¹

- ❖ Crear un ambiente favorable de comunicación entre los participantes y el coordinador.
- ❖ Conocer después de aplicada la técnica como se sintieron para establecer un análisis con el grupo sobre esos aspectos.
- ❖ Relacionar la técnica con lo que ocurre en la comunidad donde le corresponde trabajar.

³⁰ Manual del promotor. Técnicas para la Educación Popular.

³¹ *Ibidem* 30

- ❖ Realizar la conclusión de la técnica a partir de análisis concretos sobre que resumir de lo discutido y que se aprendió.

En la aplicación de la propuesta participarán como colaboradores docentes de experiencia, subdirectora docente y administradora del centro. Para la evaluación se aplicará la técnica del PNI, a las docentes para que determinen lo positivo, lo negativo y lo interesante de la propuesta, además, se aplicará una encuesta final a las docentes noveles incluidas en la muestra y una entrevista a las docentes de experiencia. Otra vía utilizada es el establecimiento de dimensiones e indicadores para medir transformaciones en los modos de actuación:

Dimensiones	Indicadores
<i>Disciplina</i>	<i>Responsabilidad ante el cumplimiento de una tarea.</i>
	<i>Asistencia.</i>
	<i>Puntualidad.</i>
	<i>Aspecto personal.</i>
	<i>Aprovechamiento de la jornada laboral.</i>
<i>Amor al trabajo</i>	<i>Atención a la niña o niño.</i>
	<i>Uso y cuidado de la base material.</i>
	<i>Laboriosidad.</i>
	<i>Participación en jornadas de higiene y embellecimiento.</i>
<i>Toma de decisiones</i>	<i>Independencia.</i>
	<i>Agilidad.</i>
	<i>Toma de decisiones acertadas.</i>
<i>Comunicación</i>	<i>Uso de un lenguaje coherente y fluido.</i>
	<i>Uso de formas correctas del lenguaje.</i>
	<i>Capacidad de establecer diálogos y conversaciones en público.</i>
<i>Colectivismo</i>	<i>Humanitarismo.</i>
	<i>Capacidad de supeditar motivos personales a los del colectivo.</i>
	<i>Relaciones de ayuda mutua.</i>
<i>Actitud ante la crítica y la autocrítica</i>	<i>No acepta la crítica.</i>
	<i>Acepta la crítica con reserva.</i>
	<i>Acepta y trata de superar dificultades.</i>
	<i>Ejerce la crítica constructiva.</i>
	<i>Se autocrítica.</i>
<i>Dirección participativa</i>	<i>Exigencia y control a sus subordinados.</i>
	<i>Planificación, orientación y dirección de actividades orientadas.</i>

Propuesta de actividades

ACTIVIDAD #1

Tema: Las cualidades que deben identificar a los cuadros.

Objetivo: Definir cualidades que debe poseer un cuadro.

Medios de enseñanza: Tarjeta donde se plasmen las cualidades.

Vía: Taller.

Desarrollo:

En un primer momento se establecerá un conversatorio con las docentes que se incorporan a la actividad, se definirá en que consiste la preparación, iniciará el taller con la técnica “la tarjeta de la suerte” solicitando a los participante que seleccione cada uno una tarjeta según su color de preferencia, antes de seleccionarla explicarán porque escogieron un color determinado, en cada tarjeta aparecen 3 cualidades que deben poseer los directivos.

Tarjeta roja: Responsabilidad, sentido del deber. Perseverancia.

Tarjeta azul: Humanismo, amor al trabajo, modestia.

Tarjeta verde: Disciplina, independencia. Decisión.

Tarjeta anaranjada: Ejercicio de la crítica y autocrítica, colectivismo, valor.

Cada docente explicará a su juicio como identifica cada cualidad se irán elaborando los conceptos según lo planteado y lo que aporten los otros docentes de esta forma quedarán definidas todas las cualidades, para finalizar expondrán si cumple las mismas o cuales de los rasgos que las caracterizan no logra cumplir y establecerá el compromiso de superar la insuficiencia mediante tareas que le ofrece la investigadora y el resto de los participantes.

Como **actividad independiente** se le orientará observar el accionar de los directivos del centro y determinar si cumplen o no con estas cualidades. Elaborar registro de notas.

ACTIVIDAD #2

Tema: ¿Correcto o incorrecto?

Objetivo: Valorar las actuaciones de los cuadros ante determinada situación.

Medios de enseñanza: Tarjetas con situaciones ocurridas hipotéticamente.

Vía: Taller.

Desarrollo

Previamente se colocarán 2 papelógrafos, se motivará con la técnica **“a tirar el dado”**, se pedirá a las docentes que tiren un dado y según el número que aparezca en él seleccionarán la tarjeta por su número la leerán y valorarán como dio solución el directivo a un problema, identificarán si actuó correcta o incorrectamente y señalarán si fue una actitud positiva o negativa en el papelógrafo y por qué, cuando todos las docentes participen tomarán otra tarjeta y modificarán las actuaciones positivas en negativas y las negativas en positivas.

Actividad independiente: Hacer una autovaloración de tus modos de actuación en la semana. Valora también a las docentes que reciben esta preparación y a los directivos del centro.

ACTIVIDAD #3

Tema: *¡Haz lo que yo digo y no lo que yo hago!*

Objetivo: *Caracterizar las actuaciones de los demás y la suya propia.*

Medio de enseñanza: *Registro de notas de las docentes.*

Vía: *Debate.*

Desarrollo:

Se motivará con la técnica participativa **“la silla sorpresa”**, cada docente se sentará indistintamente en la silla que seleccione. En cada silla habrá una figura geométrica sobre la mesa se colocarán réplicas de esta figura que tendrán por detrás indicando el nombre de la persona a quien deberá caracterizar según su modo de actuación, se incluirán los 4 docentes, la directora y la subdirectora, de esta manera se propiciará que el docente puede caracterizarse él mismo, a otro docente o a un directivo teniendo en cuenta las anotaciones de la semana, orientadas como actividad independiente.

Al concluir la caracterización realizada se solicitará la intervención de los demás para que digan qué aspectos tanto positivos como negativos no tuvo en cuenta, se trabajará para que sean honestos, críticos y autocríticos. Como **actividad independiente** se le orientará tareas individuales:

Docente # 1: *Enumera las acciones que observes en la semana que denoten amor al trabajo.*

Docente # 2: *Observa con qué actuaciones se pone de manifiesto el colectivismo y el ejercicio de la crítica.*

Docente # 3: *Señala alguna actuación que demuestre indisciplina laboral y valora la actitud asumida.*

Docente # 4: *Anota en tu libreta todas las expresiones incorrectas que escuches en la semana.*

ACTIVIDAD # 4

Tema: *Mi círculo infantil. ¡Como lo quiero!*

Objetivo: *Argumentar cómo los modos de actuación enaltecen o afectan la imagen del círculo infantil.*

Medio de enseñanza: *Frases escritas en el pizarrón.*

Vía: *Debate*

Desarrollo:

En el pizarrón se colocarán diferentes frases como:

- ❖ En mi círculo infantil me siento feliz.
- ❖ Las niñas y niños son felices aquí.
- ❖ ¡Con qué confianza depositan los padres las niñas y niños en nuestras manos!
- ❖ ¡Qué lindo y organizado está mi círculo infantil!

La investigadora leerá cada una de las frases con correcta emoción, entonación y dicción, se preguntará a las docentes ¿Qué sienten cuándo se dicen estas frases del círculo infantil? Se dejará que se expresen de manera tal que aflore el sentido de pertenencia y el amor hacia su centro de trabajo.

Luego se comentará que para lograr que el centro funcione adecuadamente se debe actuar siempre con corrección. Y se abordarán las **actividades independientes** que realizaron.

Docente # 1: *Acciones que demuestren amor al trabajo.*

Docente # 2: *Acciones que demuestren colectivismo y ejercicio de la crítica.*

Docente # 3: *Indisciplina laboral, consecuencias de estas indisciplinas para el colectivo y el centro.*

Docente # 4: (*Expresiones incorrectas*) se pedirá la opinión sobre como creen que afecta la utilización de estas expresiones en: *El resto de las docentes, La familia, Las niñas y niños, propiciando el debate.*

En cada respuesta intervendrá el resto de las docentes con sus opiniones y se ofrecerán sugerencias para mejorar actitudes negativas. Se orientará como **actividad independiente** analizar el concepto de “Revolución” dado por Fidel y argumentar relacionándolo con la preparación que están recibiendo.

ACTIVIDAD # 5

Tema: *La Historia contada por sus protagonistas.*

Objetivo: *Valorar cómo en cada época las docentes de avanzada han asumido responsabilidades.*

Medio de enseñanza: *Concepto grabado de Revolución.*

Vía: *Debate.*

Desarrollo:

En el gabinete se encontrará un grupo de compañeras que han sido directivos del centro en distintas etapas, las que se presentarán. Se escuchará la grabación del concepto de “Revolución” dado por Fidel. Luego se pedirá que analicen su vigencia en cuanto a la preparación que reciben y a su disposición a transformarse y convertirse en futuros cuadros. Se dejará que se expresen libremente después se motivarán para conocer la historia que como directivos han tenido cada una de las invitadas, luego se pedirá a las docentes que escojan una tirilla de las que están sobre la mesa, en cada tirilla habrá un rasgo que identifique al directivo al que va dirigida, el deberá adivinar y si no otro compañero.

1- ¿Considera que ha tenido usted las cualidades que requiere un directivo? Explique.

2- Cite algunas oportunidades en que considera que su actuación como directora fue incorrecta y valore por qué.

3- ¿Puede explicar qué actitudes considera difíciles de transformar en un cuadro?

4- ¿Piensa usted que las personas pueden transformarse siempre?

Cada respuesta se debatirá por las docentes e invitados.

Actividad independiente: Escribe 2 adjetivos que te caractericen 1 positivo y otro negativo. Elabora acciones que pretendes realizar para cambiar esa actitud negativa en positiva.

Actividad # 6

Tema: ¡Yo si puedo!

Objetivo: Demostrar que pueden lograr transformaciones en sus modos de actuación.

Medio de enseñanza: Frases y cualidades que le corresponden, papelógrafo.

Vía: Taller.

Desarrollo:

En un papelógrafo estará escrita la frase ¡Yo si puedo! La investigadora le pedirá que identifiquen la importancia de esta frase (Programa de Alfabetización) y cómo puede cumplirse con relación a la preparación recibida, dejará que se expresen luego se aplicará la técnica **“Completa la frase”** entregando una tarjeta a cada una de las docentes. En cada frase habrá implícita una cualidad que estará en el reverso de la tarjeta que está sobre la mesa. (Responsabilidad, disciplinado, sentido de pertenencia, honestas, expresarse).

- 1- El docente _____ es aquel que cumple con el reglamento establecido.
- 2- La _____ se pone de manifiesto en el cumplimiento de las tareas asignadas.
- 3- Las personas que cuidan el prestigio de su centro de trabajo tienen _____
- 4- Las personas _____ dicen siempre la verdad.
- 5- Las docentes siempre deben _____ correctamente.

Cuando todas hayan completado la frase se les pedirá que caractericen la cualidad reflejada en ella y autovaloren si en sus actuaciones actuales han podido modificar su actuación con respecto a esa cualidad.

Como **actividad independiente** se les pedirá participar en una actividad del Proceso Educativo para valorar modos de actuación de las docentes.

Docente # 1: Proceso de alimentación.

Docente # 2: Actividad programada.

Docente # 3: Juego.

Docente # 4: Actividad independiente.

Actividad # 7

Tema: *El ejemplo siempre.*

Objetivo: *Demostrar como en ocasiones ocurren situaciones negativas o positivas a las que no se le da el tratamiento adecuado.*

Medio de enseñanza: *Spot televisivo.*

Vía: *Taller.*

Desarrollo:

Se invitará a las docentes involucrados en las actividades observadas. Se colocará en el video el Spot de la mamá en el momento de izar la bandera, se pedirá que observen detenidamente qué sucedió y cómo se rectifica la actuación, se permitirá que reflexionen ante esta situación con respecto a las actividades en que participaron; se recordará que la crítica debe ser constructiva como vía para solucionar dificultades.

Se analizará las actitudes positivas y negativas ocurridas en cada actividad y proceso observado, ante situaciones inadecuadas el docente debe sugerirse como revertirla y convertirla en adecuada.

Actividad Independiente: Registra actitudes positivas y negativas que se sucedan en tu entorno, puede ser en el círculo infantil, en la familia o en la comunidad, realiza una valoración de por qué consideras que se actuó inadecuadamente.

Actividad # 8

Tema: *¿Y entonces cómo quedo yo?*

Objetivo: *Analizar actitudes inadecuadas que ocurren en la vida diaria.*

Medio de enseñanza: *Spot televisivo.*

Vía: *Taller*

Desarrollo:

Se irán presentando diferentes Spot de la televisión cubana. Se realizará un análisis de las actitudes incorrectas o incorrectas que se representan en las mismas, se hará

reflexionar sobre la importancia de educar a las niñas y niños en correctos modos de actuación, cada docente emitirá opiniones y juicios de las actitudes asumidas.

Como **actividad independiente** se orientará observar el Spot donde se utilizan expresiones inadecuadas y que comparen situaciones similares en las que ellas han intervenido y hallan sido escuchadas por las niñas y niños. Analice su repercusión en actuaciones futuras de los infantes.

Actividad # 9

Tema: *El lenguaje como medio de comunicación.*

Objetivo: *Expresarse correctamente eliminando chabacanerías y frases vulgares.*

Medios de enseñanza: *Spot televisivo.*

Vía: *Taller*

Desarrollo:

Se iniciará la actividad con el análisis del Spot televisivo donde se utilizan expresiones inadecuadas, cada docente expondrá el análisis que realizó de esta observación y realizará una valoración de cómo influye esta situación en la vida cotidiana y en las niñas y niños.

En el pizarrón serán colocadas previamente expresiones o frases agradables y bonitas y a su lado expresiones incorrectas o chabacanas se pedirá a las docentes que realicen comparaciones entre una y otra frase y que lleguen a conclusiones sobre como puede afectar el uso incorrecto del lenguaje en ellas mismas y en las niñas y niños que educan se irán transformando las frases chabacanas por frases adecuadas.

¡Qué bolá! No ¡Hola! ¿Cómo estás? Sí
¿Cómo está la cosa? No ¿Todo está bien? Si

Para concluir la actividad cada docente deberá valorar si en su expresión oral utiliza expresiones inadecuadas, tiene problemas de dicción, habla en tono alto, o hace gestos inadecuados, los demás docentes deben estar atentos para detectar y añadir las cuestiones que la docente no analizó. Se orientará como **actividad independiente** realizar una valoración de lo logrado mediante la preparación para exponerlo en la próxima actividad.

Actividad # 10

Tema: *¿Qué he logrado transformar en mis modos de actuación?*

Objetivo: *Valorar cambios operados en su actuación.*

Vía: *Taller.*

Desarrollo:

Se conformará un panel en que intervendrá un docente destacado, la directora y la subdirectora. Las docentes irán exponiendo sus logros con la preparación. Se colocarán tarjetas que deberán ser respondidas entre las que se encuentran:

- ❖ Explica actuaciones personales en las que hayas demostrado responsabilidad.
- ❖ ¿Consideras que te expresas correctamente? Argumenta tu respuesta.
- ❖ Realiza un análisis crítico de tus modos de actuación después de recibida la preparación.
- ❖ ¿Qué entiendes por decisión? ¿Consideras que la has logrado en tus modos de actuación?

Se finalizará definiendo si están en condiciones a criterio de la investigadora y los integrantes del panel de integrarse a la reserva y firmando en caso positivo su acta de compromiso de integración, en caso negativo, se darán nuevas oportunidades de superación personal.

2.3 Valoración de la propuesta después de aplicada

Para determinar si la propuesta aplicada resultó apropiada para modificar modos de actuación se evaluó la misma por los propios docentes los que determinaron como:

Positivo:

- ❖ La motivación ofrecida en cada una de las actividades.
- ❖ El uso de técnicas participativas.
- ❖ La vinculación de las actividades a la práctica social.
- ❖ La participación de cuadros de experiencia.

Negativo:

- ❖ La reserva de las docentes a los que se le señalaron dificultades en sus modos de actuación.

Interesante:

- ❖ El análisis de las cualidades que aparecen en el concepto de “Revolución”
- ❖ La participación activa de las docentes en la solución de las actividades independientes.
- ❖ El apoyo brindado por los miembros del consejo de dirección y docentes destacados.

Luego de aplicada la propuesta se validaron los resultados obtenidos mediante un diagnóstico final que arrojó los siguientes resultados:

Docente novel # 1: Ha superado las insuficiencias en cuanto al uso de ropa corta y el largo de las uñas, no ha tenido durante toda la etapa ni ausencias ni llegadas tardes. Se observan logros en su participación en las actividades metodológicas y político culturales, su comunicación es más fluida aunque su tono de voz en ocasiones continúa siendo alto. Se observa un mayor nivel de decisión al asumir tareas y dar respuestas a situaciones presentadas. Ha logrado ocasionalmente admitir la crítica y autocriticarse pero todavía con reserva.

Docente novel # 2: Ha erradicado el uso de prendas y mantiene un largo adecuado de las uñas, su nivel de decisión, ha mejorado notablemente, asumió la responsabilidad del grupo y da respuesta a las problemáticas que se presentan. Su expresión oral ha mejorado significativamente se observa una mejor comunicación, en ocasiones aún utiliza expresiones inadecuadas no ha presentado inasistencias y se observan avances en el cumplimiento de la jornada laboral. Sus relaciones con el colectivo son aceptables. Acepta la crítica pero aún no logra autocriticarse.

Docente novel # 3: Ha superado la dificultad en cuanto al uso de zapatos descalzados y aretes pendientes. En la etapa ha tenido una ausencia que justificó en el tiempo establecido, no ha llegado tarde. Ha mejorado su tono de voz aunque ocasionalmente es alto. Se ha cohesionado al colectivo laboral, acepta la crítica y ha sido capaz de autocriticarse. Ha mejorado en cuanto a la organización higiene y estética de su salón, demuestra mayor responsabilidad en el cuidado de los medios puestos a su disposición.

Docente novel # 4: Continúa siendo responsable y disciplinada. Se observan avances en la toma de decisiones por si sola ante situaciones presentadas en el grupo. Se ha

logrado que se exprese en público y responda algunas preguntas en actividades metodológicas y político culturales, se comunica más con la familia, su tono de voz continúa siendo bajo pero se hace escuchar. Ha logrado incorporarse a las actividades colectivas como trabajos voluntarios, jornadas de higiene y embellecimiento entre otras.

En sentido general el diagnóstico final permitió observar cambios significativos en las docentes que han cambiado su aspecto personal, en cuanto a la responsabilidad cumplen con las tareas asignadas, han disminuido las inasistencias y llegadas tardes, tienen mayor participación en las actividades del centro, se observan la eliminación de expresiones inadecuadas, aceptan ser criticadas y establecen compromisos ante los señalamientos. Se solidarizan para cumplir tareas en colectivo y demuestran amor al trabajo.

Aún presentan algunas dificultades como son:

- ❖ La expresividad y fluidez del lenguaje puesta de manifiesto en la comunicación fundamentalmente en público.
- ❖ Inseguridad en la toma de decisiones.

Fueron aplicados los siguientes instrumentos:

- ❖ Entrevista a los miembros del consejo de dirección ampliado.
- ❖ Entrevista a las docentes noveles que participaron en la preparación.
- ❖ Observación de las docentes en diferentes actividades del Proceso Educativo.

La entrevista aplicada a los miembros del consejo de dirección ampliado permitió definir que: las compañeras han observado transformaciones en los modos de actuación de las docentes noveles involucrados en la propuesta, fundamentalmente en su aspecto personal, la disciplina en el centro evidenciada con la llegada en tiempo, cumplimiento y aprovechamiento de la jornada laboral, la responsabilidad cuando se les ha asignado alguna tarea. Consideran que aún aceptan la crítica con reserva aunque reconocen sus dificultades, piensan que están en un estadio superior y que pueden paulatinamente de acuerdo a las características individuales irse integrando a la reserva. Para ilustrar estas afirmaciones se tomó el criterio de cada miembro del consejo de dirección según la función que realiza.

Opiniones recogidas:

Administradora: Considera que las docentes noveles que han recibido la preparación han mejorado notablemente su disciplina laboral, visto en la asistencia y puntualidad al centro, la responsabilidad en el cuidado de los medios y en la organización e higiene del grupo, también asumen con más disposición tareas que se le asignan ante situaciones eventuales.

Subdirectora docente: Plantea que ha podido observar una mayor participación en las actividades metodológicas, el enriquecimiento continuo de los atributos para el juego y la responsabilidad en su cuidado, un mayor sentido de pertenencia con relación a su grupo y el círculo infantil. Otro aspecto importante es que su comunicación ha mejorado y se evidencia en sus actividades educativas y en la comunicación con los demás docentes y la familia, organizando momentos pedagógicos y demostraciones sencillas de actividades.

Secretaria de la sección sindical: Opina que la participación de las compañeras en las actividades sindicales han mejorado cumplen con la guardia obrera, participan en vespertinos, jornadas de higiene y embellecimiento, manifiestan responsabilidad ante el colectivo, demuestran una mayor cultura del debate en las reuniones sindicales.

Secretaria del núcleo del partido: Observa en las compañeras un mayor comprometimiento político participando en todas las actividades que se convocan, se interesan por el buen funcionamiento de la institución, participan en el análisis de discursos, vespertinos laborales, en sentido general considera que se han cohesionado al colectivo.

La entrevista a los 4 docentes noveles involucrados en la propuesta: Las 4 docentes continúan comprometidas a integrar la reserva, consideran que la propuesta de actividades las ha preparado para modificar sus actuaciones y que ese sientan comprometidas ante el colectivo, consideran que han mejorado su aspecto personal, su capacidad de expresarse correctamente, su responsabilidad y su participación en las tareas del centro aunque expresen que debe continuarse esta preparación en una segunda etapa en aspectos en los que aún presentan insuficiencias como la toma de decisiones y el ejercicio de la crítica y autocrítica.

Observación a las docentes que participaron en la propuesta de actividades en diferentes actividades del Proceso Educativo: Durante 4 semanas se realizó la observación de los procedimientos de las docentes mediante controles por la directora y subdirectora a la organización, higiene del salón, procesos, horario de entrada y salida de niñas y niños al círculo infantil, actividades programadas, independientes y juegos.

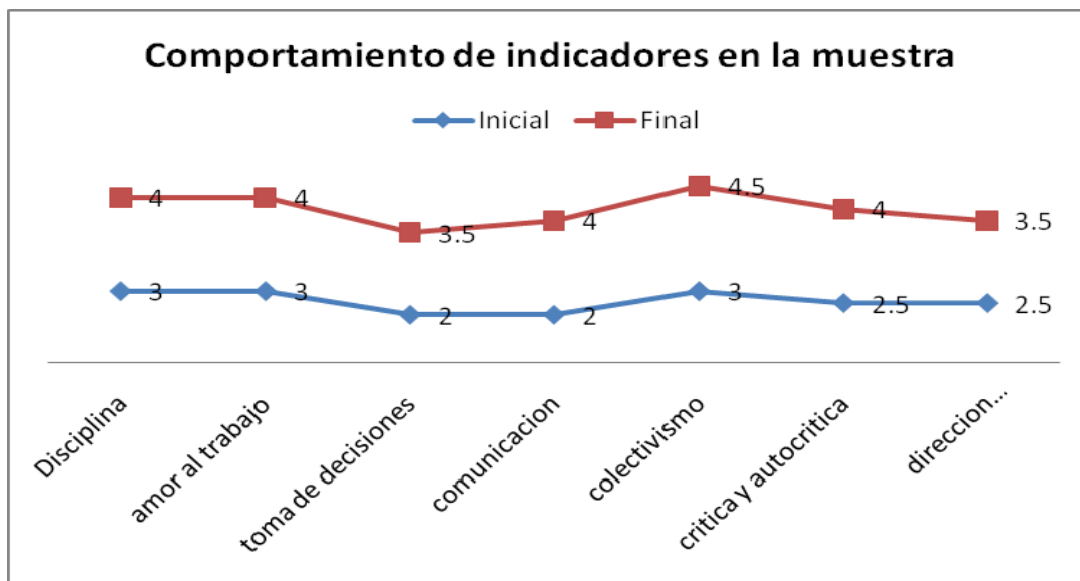
En todos los casos se observaron logros en los modos de actuación de las docentes involucrados en la muestra. La expresión oral y la comunicación ha mejorado notablemente, no se emplean expresiones incorrectas, las docentes se comunican tanto con las niñas o niños como con la familia, por otra parte organizan y dirigen con calidad las actividades del Proceso Educativo, demostrando sentido de pertenencia y amor al trabajo. En la etapa de observación ninguna compañera tuvo ausencias ni llegadas tardes. Los salones se mantienen limpios y organizados, se observa control de la base material de estudio y de vida demostrando responsabilidad en esta tarea.

Con el objetivo de determinar las transformaciones operadas en los modos de actuación de las docentes se realizó un análisis comparativo atendiendo a las dimensiones: Disciplina, amor al trabajo, toma de decisiones, comunicación, colectivismo, actitud ante la crítica y la autocrítica, dirección participativa, cada uno con sus indicadores. El análisis realizado permitió definir que ocurrieron cambios significativos que manifiestan en su actuación diaria y que son un eslabón importante para que puedan integrarse a la reserva de cuadros.

Análisis comparativo de dimensiones e indicadores tomados en cuenta para transformar modos de actuación.

Dimensiones	Indicadores	Inicial				Final			
		# 1	# 2	# 3	# 4	# 1	# 2	# 3	# 4
<i>Disciplina</i>	<i>Responsabilidad ante el cumplimiento de una tarea</i>	<i>R</i>	<i>R</i>	<i>M</i>	<i>R</i>	<i>B</i>	<i>B</i>	<i>B</i>	<i>MB</i>
	<i>Asistencia.</i>	<i>M</i>	<i>R</i>	<i>R</i>	<i>B</i>	<i>B</i>	<i>B</i>	<i>B</i>	<i>B</i>
	<i>Puntualidad.</i>	<i>R</i>	<i>R</i>	<i>R</i>	<i>R</i>	<i>B</i>	<i>B</i>	<i>B</i>	<i>B</i>
	<i>Aspecto personal.</i>	<i>R</i>	<i>R</i>	<i>R</i>	<i>R</i>	<i>B</i>	<i>MB</i>	<i>B</i>	<i>MB</i>
	<i>Aprovechamiento de la jornada laboral.</i>	<i>R</i>	<i>M</i>	<i>M</i>	<i>R</i>	<i>B</i>	<i>B</i>	<i>B</i>	<i>B</i>
<i>Amor al trabajo</i>	<i>Atención a la niña o niño.</i>	<i>R</i>	<i>R</i>	<i>R</i>	<i>B</i>	<i>B</i>	<i>B</i>	<i>B</i>	<i>B</i>
	<i>Uso y cuidado de la base material.</i>	<i>M</i>	<i>R</i>	<i>M</i>	<i>R</i>	<i>B</i>	<i>B</i>	<i>R</i>	<i>MB</i>
	<i>Laboriosidad.</i>	<i>B</i>	<i>B</i>	<i>R</i>	<i>B</i>	<i>MB</i>	<i>B</i>	<i>B</i>	<i>B</i>
	<i>Participación en jornadas de higiene y embellecimiento.</i>	<i>M</i>	<i>M</i>	<i>R</i>	<i>M</i>	<i>B</i>	<i>MB</i>	<i>B</i>	<i>B</i>
<i>Toma de decisiones</i>	<i>Independencia.</i>	<i>M</i>	<i>M</i>	<i>M</i>	<i>M</i>	<i>R</i>	<i>R</i>	<i>B</i>	<i>R</i>
	<i>Agilidad.</i>	<i>M</i>	<i>M</i>	<i>M</i>	<i>M</i>	<i>B</i>	<i>B</i>	<i>B</i>	<i>R</i>
	<i>Toma de decisiones acertadas.</i>	<i>M</i>	<i>M</i>	<i>M</i>	<i>R</i>	<i>B</i>	<i>R</i>	<i>B</i>	<i>R</i>
<i>Comunicación</i>	<i>Uso de un lenguaje coherente y fluido.</i>	<i>M</i>	<i>M</i>	<i>M</i>	<i>M</i>	<i>B</i>	<i>B</i>	<i>R</i>	<i>B</i>
	<i>Uso de formas correctas del lenguaje.</i>	<i>R</i>	<i>M</i>	<i>R</i>	<i>B</i>	<i>B</i>	<i>B</i>	<i>B</i>	<i>B</i>
	<i>Capacidad de establecer diálogos y conversaciones en público.</i>	<i>M</i>	<i>R</i>	<i>M</i>	<i>B</i>	<i>R</i>	<i>MB</i>	<i>R</i>	<i>B</i>
<i>Colectivismo</i>	<i>Humanitarismo.</i>	<i>R</i>	<i>R</i>	<i>R</i>	<i>R</i>	<i>B</i>	<i>R</i>	<i>B</i>	<i>MB</i>
	<i>Capacidad de supeditar motivos personales a los del colectivo.</i>	<i>M</i>	<i>R</i>	<i>M</i>	<i>R</i>	<i>B</i>	<i>MB</i>	<i>MB</i>	<i>B</i>
	<i>Relaciones de ayuda mutua.</i>	<i>R</i>	<i>R</i>	<i>B</i>	<i>B</i>	<i>B</i>	<i>B</i>	<i>MB</i>	<i>MB</i>
<i>Actitud ante la crítica y la autocrítica</i>	<i>No acepta la crítica.</i>	<i>M</i>	<i>M</i>						
	<i>La acepta con reserva.</i>			<i>R</i>	<i>R</i>	<i>R</i>			
	<i>Acepta y trata de superar dificultades.</i>						<i>MB</i>	<i>MB</i>	<i>MB</i>
	<i>Ejerce la crítica.</i>	<i>M</i>	<i>R</i>	<i>R</i>	<i>R</i>	<i>B</i>	<i>B</i>	<i>B</i>	<i>B</i>
	<i>Se autocrítica.</i>	<i>M</i>	<i>M</i>	<i>R</i>	<i>R</i>	<i>B</i>	<i>B</i>	<i>B</i>	<i>B</i>
<i>Dirección participativa</i>	<i>Exigencia y control a sus subordinados.</i>	<i>R</i>	<i>R</i>	<i>R</i>	<i>M</i>	<i>B</i>	<i>B</i>	<i>B</i>	<i>B</i>
	<i>Planificación, orientación y dirección de actividades orientadas.</i>	<i>R</i>	<i>R</i>	<i>M</i>	<i>M</i>	<i>B</i>	<i>B</i>	<i>R</i>	<i>R</i>

Simbología: M – Mal R – Regular B – Bien MB – Muy bien

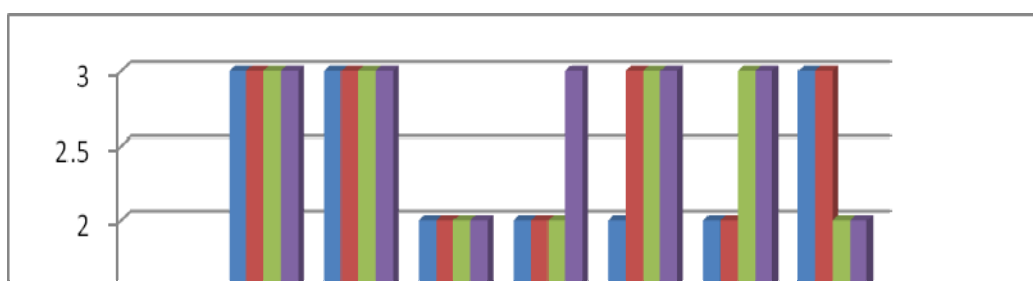


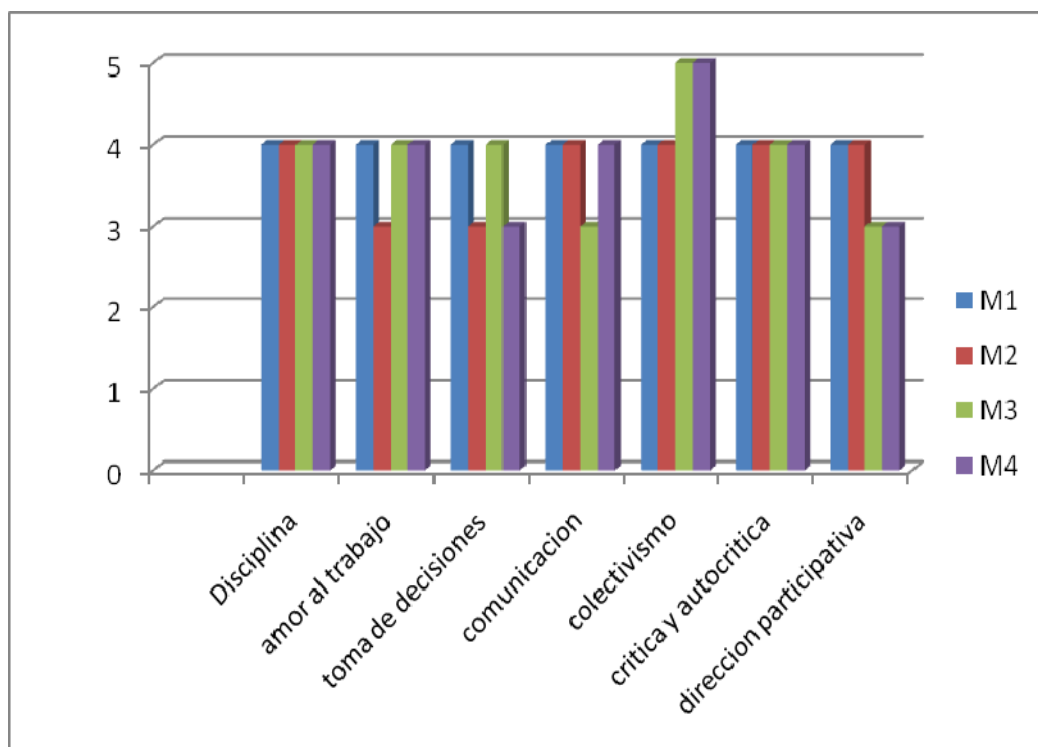
Gráfica No. 1 de resultados ponderados.

Dimensiones	Inicial	Final
<i>Disciplina</i>	<i>R(3)</i>	<i>B(4)</i>
<i>Amor al trabajo</i>	<i>R(3)</i>	<i>B(4)</i>
<i>Toma de decisiones</i>	<i>M(2)</i>	<i>R(3.5)</i>
<i>Comunicación</i>	<i>M(2)</i>	<i>B(4)</i>
<i>Colectivismo</i>	<i>R(3)</i>	<i>MB(4.5)</i>
<i>Crítica y autocrítica</i>	<i>M(2.5)</i>	<i>B(4)</i>
<i>Dirección participativa</i>	<i>M(2.5)</i>	<i>R(3.5)</i>

Tabla Base de datos de resultados de ponderación.

Gráficos comparativos. Evaluación de las dimensiones planteadas





CONCLUSIONES

- ❖ La sistematización de los fundamentos teóricos sobre la política de cuadros y preparación de la reserva evidenció que se hace necesario buscar nuevas vías para su completamiento a partir de las posibilidades reales de cada institución.

- ❖ El diagnóstico inicial permitió determinar las insuficiencias en los modos de actuación en las docentes noveles del Círculo Infantil “Amiguitos del Granma”, lo que a su vez justifica la necesidad de diseñar e implementar una propuesta de preparación para transformar estos como condición previa para integrar la reserva de cuadros.
- ❖ La propuesta de actividades dirigida a transformar los modos de actuación de las docentes noveles para su integración a la reserva se diseñó teniendo en cuenta sus necesidades utilizando como vía talleres y debates y con la utilización de técnicas participativas que favorecieron su desarrollo.
- ❖ La valoración de la propuesta de actividades después de su aplicación demostró que fue efectiva pues se produjeron transformaciones en los modos de actuación de las docentes noveles que les permita integrarse paulatinamente a la reserva de cuadros.

RECOMENDACIONES

A directivos de instituciones preescolares del Municipio Cienfuegos:

- ❖ Utilizar los presupuestos teóricos y metodológicos de la presente investigación como material de consulta en aquellos centros que presentan insuficiencias en el completamiento de la reserva.
- ❖ Aplicar la propuesta en otros centros donde sea necesario transformar los modos de actuación de las docentes noveles realizando las adecuaciones pertinentes.

BIBLIOGRAFIA

AFANASIEV, VICTOR J. El enfoque del sistema aplicado al conocimiento de las Ciencias Sociales. - - La Habana: Ed. Ciencias Sociales, 1979.- - 87p.

Algunas cuestiones del trabajo del dirigente en la escuela - - La Habana: Ed. Pueblo y Educación, 1997. - - 110p.

ALONSO, S .H. El Sistema de Trabajo del MINED, 2002.- - 125h. – Tesis Doctoral - - La Habana, 1999.

CASTRO RUZ, FIDEL. Discurso pronunciado en el acto de graduación del 1er curso emergente de formación de maestros primarios. - - En: Granma, [La Habana]. - - 16 de marzo, del 2001.

Cinco preguntas.-La Habana: Ed. Pueblo y Educación, 1996. - - Material mimeografiado.

Compendio de materiales sobre la política de cuadros: Dirección de trabajo del MINED.- La Habana: Ed. Pueblo y Educación, 1997.- - 227p.

CONGRESO DEL PARTIDO COMUNISTA DE CUBA I. Tesis y Resoluciones. --La Habana: Ed. DOR, 1976. - - 75p.

CUBA. MINISTERIO DE EDUCACION. Indicaciones metodológicas y de organización para el desarrollo del trabajo en el MINED. - - La Habana: MINED, 1978. - - Material mimeografiado.

Reglamento ramal para el trabajo con cuadros del Ministerio de Educación: Documentos rectores de la política de cuadros: del MINED. - - La Habana, MINED, [s.a]. - - Material mimeografiado.

CUBA. MINISTERIO DE EDUCACION: INSTITUTO LATINOAMERICANO Y CARIBEÑO. Fundamentos de la Investigación Educativa: Maestría en Ciencias de la educación: Modulo 1: Primera Parte. - - [La Habana]: Ed. Pueblo y Educación, [2005]. - - 31p.

Fundamentos de la Investigación Educativa: Maestría en Ciencias de la Educación: Modulo 1: Segunda parte. - -[La Habana]: Ed. Pueblo y Educación, [2005]. - -31p.

Fundamentos de la Investigación Educativa: Maestría en Ciencias de la Educación: Modulo 2: Primera parte.- - [La Habana]: Ed. Pueblo y Educación, [2006]. - -31p.

Fundamentos de la Investigación Educativa: Maestría en Ciencias de la Educación: Modulo 2 Segunda parte. - - [La Habana]: Ed. Pueblo y Educación, [2006]. - -31p.

Fundamentos de la Investigación Educativa: Maestría en Ciencias de la Educación: Modulo 3. Primera parte. - - [La Habana]: Ed. Pueblo y Educación, [2007]. - - 31p.

Fundamentos de la Investigación Educativa: Maestría en Ciencias de la Educación: Modulo arte.- -[La Habana]: Ed. Pueblo y Educación, [2007]. - - 31p.

CHÁVES RODRÍGUEZ, JUSTO A. Acercamiento necesario a la Pedagogía General. - - La Habana: Ed. Pueblo y Educación, 1989. - - 66p.

Decreto ley 196. Sistema de trabajo con los cuadros del Estado y Gobierno. - - La Habana: [s.n.] ,2003. - - Material mimeografiado.

Direcciones principales del trabajo educacionales 2003-2004. - - La Habana: MINED, 2003. - - Material mimeografiado.

Estrategia de preparación y superación de los cuadros y reservas del MINED hasta el curso 2009/2010. - - La Habana: [s.n], 2006. - - Material en soporte digital.

FERREIRO VÁZQUEZ, ILEANA F. Propuesta de atención al movimiento de la Reserva Especial Pedagógica, 2002. - - 78h. - - Tesis de maestría. - - Universidad Carlos Rafael Rodríguez, Cienfuegos.

FRANCO GARCÍA, OLGA. La formación permanente del personal docente de la Educación Preescolar en Cuba desde sus inicios a la realidad actual. -- p.51. --En: Voces. (Uruguay). - - No. 6, 1997.

- GARCÍA BATISTA, GILBERTO. Formación pedagógica general profesionalización del docente. --La Habana: [s.e], 2000. --p.112.
- GONZALEZ JIMENEZ, NANCY. La Preparación de Directores de la Educación Primaria para la Atención a la Pre Reserva Especial Pedagógica: Una propuesta de acciones, 2008. - - 70h. - - Tesis de maestría. - - ISP Conrado Benítez García, Cienfuegos.
- GONZÁLEZ SOCA ANA MARÍA. Nociones de Sociología, Psicología y Pedagogía /Ana María González Soca, Carmen Reinoso Capiro. - -La Habana: Ed. Pueblo y Educación, 2007. __315p.
- GUIMERÁ, SANTA TERESITA. Programa de Capacitación para las Reservas de Cuadros en la Enseñanza Preescolar, 2002, - - 80h. - - Tesis de Maestría. - - Universidad Carlos Rafael Rodríguez, Cienfuegos.
- _____Lineamiento de trabajo e indicaciones generales para la instrumentación. Ejecución y control de la política de cuadros - - Cienfuegos: [s.n], 2000. - - Material mimeografiado.
- MACHADO BERMUDEZ, RICARDO. Formación de Cuadros y Dirección Científica desde el Subdesarrollo. - -La Habana: Ed. Ciencias Sociales, 1990. - - p6
- _____Formación de Cuadros y Dirección Científica. - - [s.l] [s.n], [s.a]. - - p8
- Enciclopedia Encarta @, 2008.
- MAKARENKO, A.S, Obras Completas: T. IV. - - Moscú: Ed Progreso, 1951. - - 452p.
- MARTÍ PÉREZ, JOSÉ. Obras Completas: T. 8. --La Habana: Ed. Ciencias Sociales, 1975. --298p.
- _____Ideario pedagógico. --La Habana: Ed. Pueblo y Educación, 2006. --147p.
- PERDOMO BERMÚDEZ MIREIMI. Sistema de Acciones para la Preparación de la Pre Reserva Especial Pedagógica desde la Microuniversidad, 2008. - - 80h. - - ISP Conrado Benítez García, Cienfuegos.

Reflexiones teóricas prácticas desde los inicios de la educación. --La Habana: Ed. Pueblo y Educación, 2004. --253p.

ROJAS CABRERA, MIGUEL. Procedimiento para la determinación, satisfacción y evaluación de necesidades de los profesionales de la cultura física y el Deporte, 1999.- - 44 h. - -Universidad Carlos Rafael Rodríguez, Cienfuegos.

ROSENTAL, M. Diccionario de Filosófico/. P. Ludin. - - La Habana: Ed. Política, 1981. - - 489p.

SMIRNOV, LEONTIEV y otros. Psicología General. - - La Habana: Imprenta Nacional de Cuba. Ediciones Pedagógicas, 1961. - - P. 341- 492.

Anexo 1

Análisis de la evaluación profesoral, Planes de estudios de cursos de educadoras y de auxiliares pedagógicas, Planes de estudios de la Licenciatura en Educación Preescolar y Modelo del Profesional.

Objetivo: Constatar la preparación recibida para lograr una actuación personal adecuada.

Aspectos a evaluar en Planes de estudio Curso de Educadoras y Auxiliares pedagógicas.

- 1- Programa que tributan a fomentar modos de actuación.
- 2- Objetivos dirigidos a la formación personal de los docentes.

Plan de estudio de la Licenciatura en Educación Preescolar.

- 1- Programa dirigido a la formación personal del docente.
- 2- Asignaturas que preparen en dirección del Proceso Educativo.

Modelo del Profesional:

- 1- Análisis de los objetivos de años y de la carrera y si se plantea el tratamiento y los logros a obtener en los modos de actuación de los docentes.

Anexo # 2

Plantilla del personal docente.

Objetivo: Valorar situación de los docentes que pueden integrar la reserva.

Docentes	Licenciada		Labor que desempeña	Edad	Reserva
	Si	No			
Docentes 1	x		Educadora	49	
Docentes 2		x	Educadora	33	
Docentes 3		x	Educadora	35	
Docentes 4		x	Educadora	33	
Docentes 5		x	Educadora	43	
Docentes 6	x		Educadora	48	
Docentes 7		x	Educadora	43	
Docentes 8	x		Educadora	40	
Docentes 9		x	Educadora	44	
Docentes 10	x		Maestra	57	
Docentes 11	x		Maestra	55	
Docentes 12	x		Educadora	39	
Docentes 13		x	Educadora	34	
Docentes 14	x		Educadora	31	x
Docentes 15		x	Auxiliar pedagógica	19	
Docentes 16			Auxiliar pedagógica	27	
Docentes 17			Auxiliar pedagógica	41	
Docentes 18			Auxiliar pedagógica	40	
Docentes 19			Auxiliar pedagógica	52	

Anexo 3

Aspectos a tener en cuenta para la realización del diagnóstico inicial y final.

1) Aspecto personal del docente en cuanto a:

- ❖ Ropa y calzado adecuado.
- ❖ Uso de prendas.
- ❖ Largo de las uñas.

2) Responsabilidad manifiesta en:

- ❖ Asistencia y puntualidad.
- ❖ Cumplimiento del horario.
- ❖ Atención las niñas y niños.
- ❖ Relaciones con el colectivo.
- ❖ Relaciones con la familia.
- ❖ Cumplimiento de las actividades del Proceso Educativo.
- ❖ Atención a la formación de hábitos.

3) Uso de un lenguaje:

- ❖ Correcto y fluido.
- ❖ Capacidad de dar respuestas a diferentes interrogantes.
- ❖ Dominio de las estructuras gramaticales de la lengua.
- ❖ Tono de voz mesurado y tranquilo.
- ❖ Coherencia en el lenguaje.
- ❖ Uso de expresiones inadecuadas.
- ❖ Capacidad para establecer diálogos, conversaciones.

4) Compromiso político Ideológico que se evidencia en:

- ❖ Cumplimiento de la guardia obrera.
- ❖ Participación en vespertinos, marchas, desfiles, conmemoraciones, trabajos voluntarios, jornadas de higiene.
- ❖ Dominio del acontecer nacional e internacional.

5) Rasgos de la personalidad que denotan.

- ❖ Capacidad de dirección.
- ❖ Asimilación de la crítica y autocrítica.
- ❖ Disposición al cumplimiento de tareas.

Anexo 4

Entrevista inicial a licenciadas del centro que no están integradas a la reserva.

Objetivo: conocer las causas por la que no integran el movimiento de la reserva de cuadros.

1. ¿Conoces el movimiento de la reserva de cuadros? Argumente la importancia que le atribuyes.
2. ¿Te has propuesto integrarte a la reserva? ¿Por qué?
3. ¿Consideras que en el centro existe personal que puede incluirse en este movimiento? Argumenta tu respuesta.
4. ¿Qué opinas de los docentes noveles y la posibilidad de integrar la reserva?

Anexo 5

Encuesta inicial a docentes noveles del C.I."Amiguitos del Granma"

Objetivo: Valorar la disposición para transformar sus modos de actuación e integrarse a la reserva.

Estimada compañera: En el centro se efectúa una investigación relacionada con la necesidad de crear condiciones para el cumplimiento de la política de cuadros, tus respuestas ayudarán a profundizar sobre esta problemática.

1. ¿Conoces quiénes son los cuadros de tu círculo infantil? Mencionalos.
2. ¿Consideras importante su labor? Si _____ No _____ Argumente tu respuesta.
3. ¿Te gustaría integrar la reserva de cuadros? Si _____ No _____
4. Consideras que reúnes las condiciones para integrar la reserva Si _____ No _____ Explica.
5. Señala con una x los aspectos que consideras debes mejorar para convertirte en un futuro cuadro.
Responsabilidad _____
Disciplina _____
Ejercicios de la crítica y autocrítica _____
Habilidades comunicativas _____
Decisión _____
Perseverancia _____
Relaciones con el colectivo _____

Anexo 6

Entrevista final a docentes noveles que integraron la muestra.

Objetivo: Valorar si la propuesta ha contribuido a transformas sus modos de actuación.

1. ¿Te consideras un buen docente? ¿Por qué?
2. ¿Crees importante la comunicación que estableces con la familia, los docentes y las niñas y niños? Explica.
3. ¿Cómo demuestras tu sentido de pertenencia?
4. ¿Por qué es importante para ti la integración al colectivo?
5. ¿Aceptas ser criticada? Argumenta tu respuesta.
6. ¿Consideras que eres capaz de tomar decisiones de forma independiente? Explica.
7. ¿Piensas que es importante la disciplina laboral? ¿Eres disciplinada?

Anexo 7

Guía de observación inicial y final a diferentes actividades del Proceso Educativo.

Objetivo: Observar el desempeño de los docentes noveles, las insuficiencias y logros en sus procedimientos.

- ❖ Aspecto personal.
- ❖ Disposición al cumplimiento de las tareas.
- ❖ Capacidad para planificar y ejecutar las tareas encomendadas.
- ❖ Cualidades que se evidencian en sus modos de actuación: Responsabilidad, disciplina, aceptación de la crítica, formas de expresión, amor al trabajo, independencia y decisión.
- ❖ Interés por su superación personal.
- ❖ Nivel de comprometimiento político – ideológico.

Anexo 8

Entrevista a los miembros del consejo de dirección ampliado (subdirectora, administradora y representantes políticas y de masas. Etapa final.

Objetivo: valorar si han observado cambios en modos de actuación de los docentes que constituyan la muestra.

1) ¿Considera que los docentes actúan con mayor responsabilidad y disciplina?

Ejemplifica.

2) has observado que sus formas de expresión han experimentado cambios. Argumente su respuesta.

3) ¿Cómo considera que asumen el protagonismo ante las tareas?

4) Has podido determinar la reacción que estos docentes tienen ante la crítica y la autocrítica. Explica.

5) Consideras que han mejorado sus relaciones en el colectivo ¿por qué?

6) Valora las posibilidades individuales de los docentes involucrados para continuarse preparando e integrar la reserva.

Anexo 9

Acta de compromiso para integrar la reserva de cuadros.

La reserva de cuadros tiene gran importancia como garantía para el futuro.

“Íntimamente ligado al concepto de cuadros, está el de capacidad de sacrificio, demostrar en el propio ejemplo, las verdades y consignas de la Revolución”...

Ché

Los docentes que recibieron la preparación están dispuestos a continuar modificando sus actuaciones y convertirse en futuros cuadros educacionales, conscientes de la importancia de asegurar el relevo y garantizar el futuro de la “Revolución” por lo que firmamos el presente documento.

Firma de las compañeras
