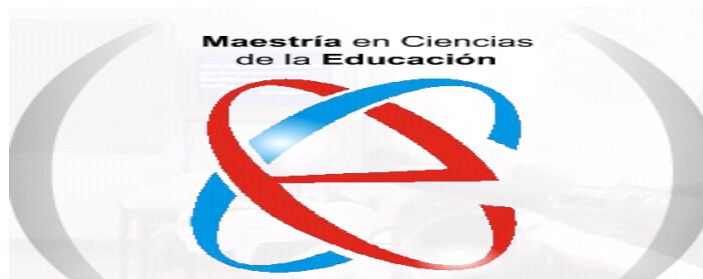


INSTITUTO SUPERIOR PEDAGÓGICO
“CONRADO BENÍTEZ GARCÍA” CIEINFUEGOS



PRIMERA EDICIÓN
MENCIÓN EDUCACIÓN PREUNIVERSITARIA
TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN
AL TÍTULO DE
MÁSTER EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN.

TÍTULO: Propuesta de Talleres Metodológicos para dinamizar la preparación de los cuadros y directivos noveles de la educación preuniversitaria en Cumanayagua.

AUTORA: Lic. Guillermina Bárbara Veloz
Hernández.

TUTORA: MsC. Marta Moya González.

2009

Cumanayagua

“Año del 50 Aniversario del Triunfo de la Revolución”

*“Piedra angular (...) es el cuadro
educacional, por cuanto es quien tiene que
ver más lejos, tiene que saber coordinar
todos los esfuerzos, tiene que analizar el
tratamiento diferenciado que demandan los
problemas pedagógicos que se dan en la
realidad y la dinámica del proceso
docente”.*

*José R Fernández
Álvarez*

Dedicatoria

A mi padre; inspirador y guía de la formación de mi fidelidad a los principios revolucionarios, a ser fidelista cabal, el cual se hubiese sentido orgulloso de la semilla que sembró.

A mi madre, que se dedicó a la educación de sus hijos, al trabajo hogareño, con gran amor le ofrecería conocimientos del mundo circundante.

A mi esposo Antúnez, que ayudó y potenció a la elaboración de este trabajo, por la experiencia que posee en la preparación de los cuadros y directivos.

A mis hijos Yuri y Carlitín que con sus palabras de estímulo y cariño me han apoyado, así como a mis nietos. Ellos son los brillantes preciosos de mi vida.

Al Comandante en Jefe Fidel por ser faro y guía en la humanidad actual.

Agradecimientos

A mi tutora Máster Marta Moya González, por las horas de desvelo y consagración que ha dedicado a la culminación de mi maestría en Ciencias de la Educación..

A mi profesora Máster Idania Leonarda Quintana Pérez, por su dedicación, sacrificio y optimismo en la culminación de la maestría en Ciencias de la Educación.

A la Dra. María Magdalena Rodríguez López del Rey por su atención ética profesional y desinteresada .

A la Máster Virginia Bárbara Pérez Pairof a la que considero un ejemplo de pedagoga integral

A toda mi familia por su preocupación y ocupación, así como a mis compañeros de trabajo, en especial al departamento de Inspección Escolar Nuria y Alfredo.

Cumanayagua, 30 de junio del 2008

“Año 50 de la Revolución”

A: Instituto Superior Pedagógico “Conrado Benítez García”.

De: Departamento de Inspección Municipal.

Municipio: Cumanayagua.

La presente es para hacer constar que el trabajo: “Propuesta de talleres metodológicos para dinamizar la preparación de los cuadros y directivos noveles en Cumanayagua.”

Fue aplicada en la educación preuniversitaria con resultados satisfactorios, por la autora que aparecen en el mismo: Guillermina Bárbara Veloz Hernández.

Este trabajo responde a las necesidades de los cuadros y directivos noveles en su preparación para poder lograr un efectivo desempeño profesional

Fara de las Mercedes Iglesias González

Directora Municipal de Educación.

Firma

Reina González Piñón

Subdirectora de la Educación Preuniversitaria

Firma

Marta Moya González

Metodóloga Integral de Preuniversitario

Firma

:

INSTITUTO SUPERIOR PEDAGÓGICO
“CONRADO BENÍTEZ GARCÍA”
CIENFUEGOS

Hago constar que el presente trabajo fue realizado en el Instituto Superior Pedagógico de Cienfuegos como parte de la culminación de estudios de la Maestría en Ciencias de la Educación autorizándose que el mismo sea utilizado por la institución para los fines que estime conveniente, tanto de forma parcial como total: por lo que no puede presentarse en eventos, ni publicado sin autorización de la misma.

Guillermina Bárbara Veloz Hernández

Nombres y apellidos de la autora

Firma

Firmantes certificamos que el presente trabajo ha sido revisado cuidadosamente y el mismo cumple los requisitos que debe tener un trabajo de esta envergadura.

Información Científica Técnica

Firma

Nombres y apellidos del autor

Firma

.

Índice

Introducción

Capítulo I. Fundamentos teóricos sobre la preparación de cuadros y directivos noveles de la enseñanza preuniversitaria, a partir del papel de la inspección.

1,1. Los cuadros y directivos de la educación, algunas precisiones.

1.2. La preparación de los cuadros y directivos noveles, aspecto medular para lograr un mejor desempeño profesional.

1.2.1. La preparación de los cuadros y directivos noveles de la enseñanza preuniversitaria, sus componentes.

1,3. El cuadro o directivo como líder de la institución escolar, una premisa para su preparación.

1,4. Los Talleres Metodológicos, una vía idónea para dinamizar la preparación que reciben los cuadros y directivos noveles de la educación preuniversitaria.

Capítulo II. Los Talleres Metodológicos en la preparación de los cuadros y directivos noveles del preuniversitario: sus fundamentos.

2,1. Los Talleres Metodológicos para la preparación de los cuadros y directivos noveles de la educación: sus fundamentos a partir de las ciencias pedagógicas.

2, 2. Talleres a aplicar

2,3. Elaboración de la propuesta.

2.4. Consideraciones generales para la implementación y evaluación de la propuesta de Talleres

Capítulo III. Valoración de la Propuesta de Talleres Metodológicos.

3.1. Descripción del contexto de la muestra.

3,2.Análisis e interpretación de los resultados del diagnóstico.

3.3. Proceso de implementación.

3.4. Análisis e interpretación de los resultados de la implementación de la propuesta de Talleres Metodológicos.

3,5.-Validación de la propuesta.

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

Introducción

Los problemas globales, en sus distintas manifestaciones, distinguen el mundo de inicios del siglo XXI y colocan a los países ante una necesidad impostergable: el desarrollo de lo mejor de las potencialidades humanas como única vía para la sobrevivencia y el desarrollo sostenible. Cuba no escapa a esta realidad y, sumida en una nueva revolución educacional, dedica al desarrollo del hombre cuantiosos recursos materiales y humanos en su afán de perfeccionar la sociedad y al propio hombre. Estas consideraciones son una expresión de la necesidad del cambio en el campo de la dirección educacional y, por tanto, de perfeccionar la actividad directiva sobre la base -entre otros aspectos- de remodelar los modos de actuación del dirigente educacional.

Los cuadros y directivos son identificados como los profesionales de la educación que tienen como tareas básicas desarrollar la capacidad de dirección para armonizar el trabajo político-ideológico, técnico-metodológico, científico-pedagógico en la gestión de dirección y por la forma en que planifican organizan y controlan su trabajo. Tales consideraciones exigen del cuadro una constante insatisfacción con los resultados de su trabajo y, por tanto, de su preparación.

La realidad descrita complejiza y diversifica el proceso de dirección educacional, a la vez que exige del dirigente un desempeño profesional que sólo puede llegar a alcanzar si su preparación se concibe y realiza a tono con los cambios y tendencias que se presentan en el entorno. En este sentido, las normas establecidas en el Decreto Ley 196 (2000) tienen el objetivo de garantizar que los procedimientos que se instrumenten para cualquiera de las acciones que integran el sistema de trabajo con los cuadros, estén dirigidos a la consecución de los objetivos estratégicos establecidos por la política de la educación cubana. Asimismo, en su Artículo 47 responsabiliza a la comisión de cuadros de cada nivel con la definición del contenido que, en cada momento, se necesita desarrollar, las personas que deben participar en sus actividades, a partir de las necesidades específicas de cada cuadro; las direcciones principales del trabajo, los documentos normativos de trabajo metodológico y las necesidades del desarrollo educacional en cada territorio. En este sentido propone el empleo de todas las formas y vías existentes para entrenar, desarrollar y actualizar a los cuadros.

Estas precisiones no bastan para que los cuadros y directivos cumplan el encargo social con el que se han responsabilizado. Desde esta perspectiva se explica la necesidad de meditar acerca de cómo hacer más dinámica y efectiva la preparación que reciben los cuadros y directivos noveles de la educación preuniversitaria para que eleven la calidad de su gestión directiva y profesional y logren transformar la realidad educativa de los centros bajo su dirección.

El documento citado anteriormente expone las siguientes definiciones que resultan de interés para el presente trabajo. Se consideran **cuadros** a aquellos trabajadores que por sus cualidades, capacidad de organización y dirección, voluntad y compromiso para cumplir los principios establecidos en el Código de ética, son designados o electos para ocupar cargos de dirección en la función pública, así como en los sistemas de las organizaciones económicas y unidades presupuestadas del Estado y del Gobierno. En el caso que ocupa a la presente investigación, se considera como cuadros a los directores, vicedirectores y subdirectores de los Institutos Preuniversitarios.

Por otra parte, se consideran **directivos** a los designados como jefes o integrantes de los órganos colectivos de dirección de las organizaciones empresariales estatales y unidades presupuestadas, por los jefes de los organismos de la Administración Central del Estado, de las unidades nacionales, por las Asambleas provinciales y municipales del Poder Popular o por quienes estos deleguen. En los Institutos Preuniversitarios son los jefes de departamentos.

Variadas posiciones teóricas han servido de fundamentación a la necesidad de que la Educación Cubana pueda contar con un cuerpo directivo, consciente y comprometido con el rol social y político que la sociedad y el estado cubanos requieren para cumplir exitosamente los propósitos y principios de la política educativa actual.

En el territorio los autores Rojas Navarro, María del Carmen (2002); Díaz Macías , Regla (2002); Terreyro Mauriz, María de las Mercedes y Hermidas Vázquez, Nancy (2004). Álvarez Villa, Violeta Isabel (2008); También el Dr. Pedro Valiente Sandó de Holguín (2001), exponen sus criterios, experiencias y propuestas sobre la preparación de los cuadros y directivos.

Los autores anteriores centran su investigación en áreas y subsistemas diferentes e, indistintamente se dirigen a la preparación, capacitación y formación, tanto de directivos como de docentes. De manera general coinciden en afirmar que la preparación de los cuadros y directivos de la Educación constituye la premisa

fundamental para direccionar la optimización del Proceso Docente Educativo con el fin de dar respuesta acertada a las demandas sociales y estatales respecto a la elevación de la calidad de los procesos docentes educativos que se emprenden en los diferentes subsistemas.

En la práctica cursos, estrategias, acciones y directivas diseñadas por diferentes instancias aún no logran que los docentes que asumen la dirección en los preuniversitarios lo hagan con la preparación que se requiere para un exitoso desempeño. Ello ha puesto al equipo de metodólogos e inspectores que atiende la enseñanza en el territorio ante la urgencia de continuar en la búsqueda de opciones que contribuyan a dicha preparación. Los resultados obtenidos en estas indagaciones, así como de los instrumentos aplicados (Ver anexos 1 al 6), permiten plantear la siguiente situación problémica:

El 72,7% de los directivos que conforman la estructura de dirección de los preuniversitarios del municipio de Cumanayagua no poseen la preparación suficiente para desarrollar y cumplimentar con eficiencia las tareas asignadas a partir de las responsabilidades asumidas.

Esta situación se hace evidente en el dominio insuficiente de *contenidos* que resultan indispensables para un desempeño eficiente, tales como:

- Relacionados con el cargo que desempeñan y de los documentos rectores que norman lo establecido por la política educativa para la dirección de los centros de la educación preuniversitaria.
- Temas sobre la dirección por objetivos con acciones dirigidas a darle cumplimiento a las prioridades establecidas desde su planeación estratégica.
- La ética profesional pedagógica.
- El liderazgo del cuadro y directivo como premisa para la obtención de resultados satisfactorios.

Por otra parte carecen del empleo de *métodos de dirección* adecuados para conducir acertadamente sus funciones de dirección, lo cual se aprecia en:

- Poca profundidad, precisión y objetividad en la definición de los verdaderos problemas que afectan la calidad del proceso docente educativo, así como de todos los agentes o factores implicados.
- Fallas en la delegación de autoridad y toma de decisiones.

- Fallas en la identificación de las verdaderas causas de los problemas y su análisis, así como de la adopción de acuerdos, medidas y acciones precisas para solucionarlos.
- Fallas en la preparación, organización y dirección de las reuniones del sistema, así como el empleo de otras variantes como los despachos.
- No siempre se toman las decisiones más acertadas y oportunas. Lo expuesto trae como consecuencia que se vean afectadas las relaciones con los subordinados sobre la base del respeto y el ejemplo personal y la receptividad.
- Insuficiente utilización de técnicas de dirección.

La indagación sobre las causas de esta situación apunta a que:

- En el método que se emplea para impartir la preparación de los cuadros y sus reservas, por lo general se utiliza la exposición de temas según lo planificado. Así se prioriza la adquisición de conocimientos teóricos que estos proporcionan; sin embargo, no propicia espacios para modelar en la práctica.
- El método empleado limita las posibilidades para el debate y análisis reflexivo, la socialización de experiencias y el trabajo cooperado.
- En la preparación que se imparte a los cuadros y sus reservas predominan los temas generales y para la generalidad sin atender a las individualidades: ha faltado jerarquizar e individualizar.
- Los planes de desarrollo asignados a las reservas, no siempre se asumen con la responsabilidad requerida, por lo que no cumplen el objetivo para el que son diseñados.

Es sobre esta base que se advierte la necesidad de determinar como **problema científico** de la investigación, ¿cómo dinamizar la preparación que reciben los cuadros y directivos noveles de la educación preuniversitaria en el municipio de Cumanayagua?

El objeto: proceso de preparación a los cuadros y directivos de la Educación.

Como **campo de acción:** contenidos y métodos de la preparación que reciben los cuadros y directivos noveles de la educación preuniversitaria en Cumanayagua.

Como **objetivo:** diseñar una propuesta de Talleres Metodológicos que dinamice la preparación que reciben los cuadros y directivos noveles en cuanto a sus contenidos y método de impartición.

Se defiende la **Idea** de que para contribuir a la preparación de los cuadros y directivos noveles de la educación preuniversitaria del municipio de Cumanayagua, se precisa de

una propuesta que modele en la práctica los conocimientos requeridos para su consecución, que contenga como elementos básicos dotarlos de contenidos teóricos, de habilidades, así como de métodos de dirección sobre la base del intercambio grupal, el análisis reflexivo sobre la práctica profesional directiva, el trabajo cooperado, las posibilidades de atender a la diversidad y el vínculo teoría-práctica, como concepción de dinamización, de modo que les permita desarrollar con eficiencia su gestión directiva y profesional, transformar la realidad educativa de sus centros y cumplir el encargo social con el que se han responsabilizado.

Tareas científicas

Entre los pasos científicos emprendidos hasta estos momentos para la fundamentación teórica del problema, se encuentran las siguientes:

- 1- Determinación de los fundamentos teóricos sobre la preparación de los cuadros y directivos de la educación preuniversitaria para desempeñar su gestión directiva.
- 2.-Diagnóstico del estado actual de la preparación de los cuadros y directivos noveles de la educación preuniversitaria.
- 3.-Diseño y aplicación de una propuesta de Talleres Metodológicos para dinamizar la preparación de cuadros y directivos noveles de la educación preuniversitaria del municipio de Cumanayagua.

- 2- Validación de la propuesta de Talleres Metodológicos.

La tesis está estructurada en tres capítulos, **el primero** se corresponde con los fundamentos teóricos sobre los cuadros y directivos noveles, el cuadro y directivo como líder de la institución escolar, la preparación de estos como aspecto medular para lograr un mejor desempeño profesional. Recoge, además la teorización sobre el taller como vía idónea para dinamizar la preparación que reciben los cuadros y directivos.

El **segundo capítulo** relaciona los fundamentos de los Talleres Metodológicos, a partir de las ciencias pedagógicas y la propuesta de Talleres aplicados.

El **tercer capítulo** contiene descripción de la muestra, proceso de implementación de los Talleres Metodológicos, análisis valorativos de los resultados e interpretación y la validación.

La tesis contiene además conclusiones y recomendaciones que se determinan a partir de las tareas científicas. Cuenta, además con referencias bibliográficas y las remisiones de las bibliografías usadas para la investigación, la cual será consultada

cuando se necesita abordar con más profundidad o desde una óptica, arista reformativa, algunos de los tópicos presentados en ellas.

Los anexos exponen los instrumentos aplicados, sus resultados gráficos y esquemas que ilustran la investigación realizada, características de la propuesta e inferencias durante el estudio realizado.

Los métodos empleados para sustentar esta investigación:

Del nivel teórico:

- **Análisis-síntesis:** para realizar un estudio sobre los antecedentes fundamentos teóricos que sustentan la preparación de los cuadros y directivos y sus diferentes dimensiones.
- **Inducción-deducción:** empleado a lo largo de la investigación en la medida en que revisaba la bibliografía para la realización de las inferencias lógicas, además una vez aplicados los instrumentos, posibilitó comprobar el objetivo del trabajo.
- **Modelación:** Se tuvo en cuenta dentro del Taller, en la opción que propicia para presentar modelos de sistemas de trabajo, sistemas de reuniones, la detección y resolución de problemas pedagógicos, así como otras acciones del cuadro o directivo en el desempeño de sus funciones directivas.

Matemáticos:

El **análisis porcentual**, permitió analizar los resultados de los instrumentos, ofrecer tratamiento matemático durante el proceso de investigación de los resultados obtenidos.

Entre los métodos de nivel empírico utilizaron está el Estudio documental:

Se muestrearon los **informes de inspección integral y especializada** realizadas a los preuniversitarios, ello permitió constatar aspectos sobre las deficiencias en el trabajo con estos indicadores por los cuadros de los centros educacionales de Preuniversitario. Esto fue constatado en las visitas y controles a los cuadros por parte de la estructura municipal.

Se muestrearon los **planes individuales y estrategia** de los cuadros y directivos para constatar la planificación sobre los aspectos relacionados con la preparación que requieren estos. En este caso fueron utilizadas la técnica de controles sistemáticos

aplicados al estudio de documentos, así como actas del sistema de trabajo, Consejo de Dirección, Consejo Técnico y Reuniones de Departamentos.

Encuesta con la intención de identificar las necesidades que refieren los cuadros y directivos noveles respecto a las diferentes componentes de su preparación para desempeñar su gestión directiva en el preuniversitario.

Observación a Consejos de Dirección, Consejo Técnicos y Reuniones de Departamentos para determinar la capacidad de organización, dirección y control del sistema de trabajo en la institución educativa, así como al comportamiento de los cuadros y directivos noveles durante el desarrollo de los Talleres.

El ***aporte práctico de este trabajo*** está centrado en la realización de una propuesta de Talleres Metodológicos para dinamizar la preparación que reciben los cuadros y directivos noveles de la educación preuniversitaria.

Lo novedoso del trabajo está en que modifica el método empleado en las acciones de preparación diseñadas para los cuadros del territorio, con el empleo de forma dinámica, activa y participativa. Facilita la apropiación de un accionar sistemático y científico para identificar el problema, buscar sus causas y trazar un accionar con inmediatez para solucionar ese problema.

Para desarrollar la presente investigación se tomó como ***población*** a 22 cuadros y directivos de 4 de los Preuniversitarios del municipio de Cumanayagua: “Braulio Coroneaux”, “Bárbaro Álvarez”, “Batalla de Santa Clara” y “Armando Mestre”. Está compuesta por 4 directores, 2 subdirectores docentes, 4 vicedirectores y 12 jefes de departamentos. Como muestra han sido seleccionados de forma intencional 16 que asumieron la dirección en diferentes cargos sin poseer experiencia para desempeñarse como tal, representan el 72,7%: 4 con 2 años de experiencia, 2 con un año de experiencia, y 8 inexpertos en el desarrollo de sus funciones. De ellos, 3 directores, Licenciados en las especialidades de Biología, Historia y Matemática, 3 vicedirectores graduados en Matemática, Informática, Educación Infantil y Física, 2 subdirectores docentes de Matemática y Química, 8 jefes de departamentos, entre los que se encuentran Licenciados en Ciencias Sociales, Química, Geografía, Matemática, Inglés y Español.

Se presenta a continuación la definición de términos que identifican el campo de acción de la presente investigación.

El Ministerio de Educación (2000) en la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas define la **preparación** como un proceso sistemático y continuo de formación y desarrollo de los cuadros y sus reservas, que debe corresponderse con los objetivos estratégicos y las proyecciones futuras de cada organismo o entidad y formar parte de la gestión integral de los recursos humanos.

preparar(Del lat. *praeparāre*). tr. Prevenir, disponer o hacer algo con alguna finalidad. || **2.** Prevenir o disponer a alguien para una acción futura. || **3.** Hacer las operaciones necesarias para obtener un producto. || **4. estudiar.** U. t. c. prnl. || **5.** Enseñar, dar clases a alguien antes de una prueba. || **6. Med.** Templar la fuerza del principio activo de las medicinas hasta reducirlas al grado conveniente para la curación. || **7. prnl.** Disponerse, prevenirse y aparejarse para ejecutar algo o con algún otro fin determinado¹.

Por su parte el Diccionario Larousse entiende por **preparar**: reparar, disponer, preparar. Sinónimo aderezar, aprestar, combinar. Predisponer: preparar los ánimos para una noticia. Poner en estado: preparar una cosa para vivir en ella. Hacer estudiar las materias de: preparar un examen: preparar para el examen. Disponerse para una cosa².

Por su parte la autora, asume una concepción integradora de los elementos básicos que identifican el término **preparar** y lo define como: el conjunto de acciones planificadas coherentemente que se emprenden para dotar a los cuadros y directivos noveles de los conocimientos teóricos, metodológicos y prácticos en correspondencia con la política educativa el Estado, indispensables para desarrollar con eficiencia su gestión directiva.

¹ .-Microsoft® Encarta® 2007. © 1993-2006 Microsoft Corporation.

2. Diccionario Larousse (Año 1968, p. 362)

Dinamizar. tr. Imprimir rapidez e intensidad a un proceso. || 2. prnl. Dicho de una cosa: Adquirir dinamismo.³

dinamismo. (Del gr. δύναμις, fuerza, e -ismo). m. Energía activa y propulsora. || 2. Actividad, presteza, diligencia grande. || 3. Fil.⁴

Dinamismo: Energía, capacidad para afrontar problemas sin desfallecer. Concepción filosófica o científica que resalta la importancia de la energía.⁵

Dinamismo: doctrina que no reconoce en los elementos materiales, sino fuerzas cuya acción combinada determina los fenómenos. Fig. Energía actividad sinónimo fuerza.⁶

Dinamismo: sinónimo de dinámico, activo, fuerte, enérgico.⁷

Capítulo I. Fundamentos teóricos sobre la preparación de cuadros y directivos noveles de la educación preuniversitaria.

³ .-Biblioteca de Consulta Microsoft® Encarta® 2005. © 1993-2004 Microsoft Corporation.

⁴ .-Biblioteca de Consulta Microsoft® Encarta® 2005. © 1993-2004 Microsoft Corporation

⁵ - Diccionario de sinónimos y antónimos* (Pág. 320, año 2007)

⁶ .- Pequeño Larousse ilustrado. (pág. 362. año 1968)

⁷ - Diccionario de sinónimos y antónimos* (Pág.320, año 2007)

1.1. Los cuadros y directivos de la educación, algunas precisiones.

“(…) Hoy se trata de perfeccionar la obra realizada y partiendo de ideas y conceptos enteramente nuevos. Hoy buscamos lo que a nuestro juicio debe ser y será un sistema educacional que se corresponda, cada vez más con la igualdad, la justicia plena, la autoestima y las necesidades morales y sociales de los ciudadanos en el modelo de sociedad que el pueblo de Cuba se propone crear”⁸

Las palabras anteriores del líder de la revolución cubana evidencian que, ante los cambios del mundo contemporáneo y, por tanto de la escuela cubana, se reconoce la necesidad de revolucionar las funciones de dirección. Los cuadros y directivos ocupan el centro del encargo social dado a la escuela: la formación integral de las presentes y futuras generaciones. En la escuela existen diferentes factores que intervienen en el proceso de dirección y organización, entre los que podemos señalar: el director, el colectivo pedagógico y el colectivo estudiantil. Cada uno de ellos debe contribuir a garantizar el funcionamiento del centro. Sin embargo, en este contexto, son los cuadros y directivos los encargados de movilizar a todos los demás factores y agentes hacia una comprensión en dirección a la necesidad de los cambios.

En consonancia con los criterios anteriores, el Ministerio de Educación (1993), considera que para enfrentar los cambios que sistemáticamente acontecen en el quehacer escolar, el directivo, más que un administrador debe convertirse en un líder capaz de conducir a su colectivo y de llevar adelante la educación de los estudiantes de forma exitosa. Y precisa que para lograrlo requiere trabajar **en dos líneas fundamentales**: lograr *una dirección participativa* y un *adecuado nivel de motivación y estimulación* de su colectivo.

La *dirección participativa* presupone un cambio de los métodos y estilos de trabajo en los dirigentes educacionales. Es una concepción que lleva implícita la estimulación y atención que debe brindarse a los trabajadores. La participación del colectivo en el proceso de dirección, su incorporación a la búsqueda y la solución de los problemas, así como tenerlos en cuenta en la toma de decisiones, facilita la identificación y el compromiso con los objetivos a alcanzar. Para lograrlo los especialistas del MINED consideran que el director debe:

- Crear un clima democrático.

⁸ .- CASTRO, FIDEL. Discurso pronunciado en el IV Congreso de la Educación Superior. (2004)

- Incorporar al colectivo en el análisis y estudio de logros y principales problemas que existen en la institución y acometer conjuntamente su solución, valorando de manera sistemática los resultados del trabajo pedagógico de esta.
- Garantizar una comunicación clara y precisa con un constante flujo y reflujo de información con el colectivo.
- Establecer vías que garanticen la información de la manera más directa posible, evitando el rumor o distorsión de la misma.
- Planificar teniendo en cuenta las opiniones y criterios de los subordinados.
- Conocer mediante diversas vías (conversaciones, despachos, reuniones.), cómo piensan sus subordinados para poder actuar al respecto.
- Ofrecer elementos que posibiliten el conocimiento por parte de los subordinados de la importancia de cada tarea y su incidencia en el trabajo de la escuela.
- Utilizar los órganos de dirección y técnicos como un sistema, teniendo presente las funciones generales de cada uno de ellos, empleando métodos y técnicas de trabajo en grupo.
- Jerarquizar las tareas de acuerdo con la importancia y urgencia: realizar las más importantes, como proyección y control del trabajo; trazar políticas, relación del consejo de dirección, despachos. Delegar otras de acuerdo a las características de estas y de los subordinados, orientarlas y controlarlas.⁹

Por su parte, el adecuado *nivel de motivación y estimulación del colectivo pedagógico*, como componente de la dirección participativa, propicia al líder la creación de un clima socio psicológico favorable para el desarrollo de las relaciones interpersonales. Ello le permite elevar el nivel motivacional y el sentido de pertenencia en cada individuo y por tanto, la realización profesional del mismo en la actividad que desarrolla. De la atención que se brinde a estos recursos, depende en gran medida el logro de los objetivos que se proponga. El hombre es el factor fundamental en todo proceso laboral y en consecuencia, es preciso dedicarle una atención especial. Por tanto, las relaciones con los trabajadores son parte esencial de la labor del director, por ser ellos los que materializan el cumplimiento de los objetivos de la escuela.

Al respecto, Valle Lima (2007), en estudios más recientes enfatiza las ideas anteriores, a partir de las condiciones actuales en que se desarrollan las acciones directivas en el escenario educativo cubano. Sobre este particular precisa los

⁹ . La dirección del trabajo de la escuela. La Habana : MINED, 1993. P.2-3.

principios que deben regir la dirección educacional, entre los que aparecen *la unidad de la centralización y la descentralización y el aumento de la participación activa y democrática*. Estos principios resultan favorables para la dirección de los procesos que se desarrollan en la escuela. Para el desempeño de los cuadros y directivos es saludable la participación activa y democrática de todos los integrantes del colectivo pedagógico, la implicación de todos en la realización de las tareas, lo cual garantiza mayores posibilidades de éxito en su desempeño profesional directivo.

La autora coincide con el autor citado, pues lo que propone tiene que ver con la necesidad de que el cuadro cree en la institución que dirige, espacios para la colaboración, el intercambio y la comunicación y atención individualizada a partir de las necesidades de cada uno de sus subordinados.

En consonancia con las consideraciones anteriores, Valle Lima (2007) insiste en que en el sector educacional la acción de dirigir, a partir de los cambios que se producen, se hace más compleja para los cuadros, ya que los resultados no se obtienen a corto plazo y que la tarea fundamental está en transformar los modos de pensar y actuar de las personas que concretan el acto educativo. Es por ello que la labor de los cuadros y directivos, como proceso social, requiere de la más esmerada atención, está encaminada, ante todo, a formar en el colectivo pedagógico aquellos aprendizajes sociológicos, pedagógicos y psicológicos que favorezcan el éxito en el cumplimiento de sus objetivos sociales, así como el logro de una elevada calidad en la enseñanza.

La escuela actual no solo requiere de un cuadro que organice y controle la actividad de cada uno de los integrantes de su colectivo pedagógico, sino de un cuadro que exija y ejerza una profunda acción formativa sobre el colectivo pedagógico y estudiantil.

El director está llamado a ser en la escuela el primer metodólogo e inspector, el guía del colectivo pedagógico

Para que el cuadro y directivo logren desarrollar un trabajo exitoso en su radio de acción se precisa de los diferentes factores que, según consideraciones de Laura Basaco Chong, directora nacional de inspección en el Diplomado Actualidad y perspectivas (2007) son:

Capacidad de dirección que posea:

- Capacidad para armonizar el trabajo político-ideológico, técnico-metodológico, científico-pedagógico y la gestión de dirección.

Capacidad para comunicarse, enseñar, motivar y controlar a los subordinados:

- Forma en que planifica y organiza su trabajo personal y cómo dirige a sus subordinados.
- Conocimiento técnico y científico que tiene acerca de las actividades que dirige y los recursos humanos con que cuenta.
- Capacidad para interpretar las orientaciones que reciben y aplicarlas de manera creadora.

Su gestión en la dirección del área o frente que atiende:

- Habilidad con la que brinda ayuda metodológica a todos los docentes y directivos.
- Toma de decisiones adecuadas a partir de las contradicciones concretas en las que se dirige.
- Efectividad de su trabajo en la selección, atención, promoción y desarrollo de las reservas.
- Utilización que realiza del tiempo y la delegación de su autoridad.
- Dominio de los documentos normativos y su planificación.

Identificación y conocimiento de los problemas fundamentales:

- Habilidad para analizar las causas de los problemas y para actuar oportuna y adecuadamente en su solución junto a su colectivo laboral.
- Forma que emplea para ejercer la exigencia, atención y estimulación a sus subordinados.
- Habilidad y efectividad en el trabajo en grupo y en la capacidad para reaccionar ante la crítica.
- Prestigio y autoridad que tiene ante el colectivo, sensibilidad ante los problemas de los subordinados.¹⁰

El éxito de lo expresado anteriormente requiere de que los cuadros se preparen en el empleo de métodos de dirección que les haga viable la comunicación, la capacidad para negociar y solucionar conflictos, para el análisis del entorno y de los factores socio-psicológicos, para encabezar el trabajo dirigido a la formación de valores y a la aplicación consecuente de los preceptos del Código de Ética de los cuadros del Estado Cubano.

¹⁰ . BASACO CHONG, LAURA. El Sistema de Inspección. Actualidad y perspectivas [video casete]. La Habana : MINED, 2007. 2 casete (ca. 30min) (Sony Beta). Curso de Diplomado Actualidad y Perspectivas.

El Ministerio de Educación, en el Documento de trabajo del Director de Preuniversitario (2007) expone que el éxito del trabajo del director depende, en gran medida, del nivel de motivación que logre entre su colectivo pedagógico y estudiantil hacia todas las actividades que se desarrollan y en especial hacia el estudio. De vital importancia para ello resulta la comunicación, utilización del diálogo, argumentación de las decisiones. Le corresponde a los cuadros y directivos del Ministerio de Educación la concreción de la política educativa en un determinado marco organizacional. De tal forma considera entonces, la dirección educacional en un sentido más estrecho como el proceso de planificación, organización, desarrollo, control y evaluación de la Educación considerando los recursos de que se disponen y los resultados del trabajo para lograr determinados objetivos.

Para que ello sea posible es preciso que el cuadro y directivo cumplan y hagan cumplir con eficiencia el encargo social encomendado, precisa de una preparación integral que le proporcione los conocimientos, habilidades y métodos para desempeñarse satisfactoriamente.

1.2 - La preparación de los cuadros y directivos noveles, aspecto medular para lograr un mejor desempeño profesional.

La preparación de los cuadros y directivos en Cuba ha sido y es objetivo priorizado; por ello, son numerosos los autores que han planteado sus posiciones teóricas, sistematizado la información y/o descrito sus experiencias en este campo. Al respecto, en la Compilación # 1 documento sobre inspección educacional aparece el trabajo presentado en el Congreso Internacional de Pedagogía, 1997 por Jorge Batista Girbau con el Título: “La inspección en la evaluación de la calidad de la educación”. El director nacional de inspección, en esos momentos, advierte sobre las premisas de la evaluación de la calidad en Cuba y destaca:

- Factores a considerar en la evaluación de la calidad.
- Direcciones y acciones para la evaluación de la calidad de la educación.
- El papel de la inspección en la evaluación de la calidad.

Él, destaca, refiriéndose a los cuadros, que la preparación es un elemento clave para el personal pedagógico, refiere además que su calificación y recalificación permanente son muy necesarias para elevar la calidad profesional, así como el logro de la adecuada consideración social de su labor. Enfatiza, así, en la preparación de los cuadros para que puedan incidir en el cabal cumplimiento de los indicadores de eficiencia en los centros escolares.

Al respecto el capítulo II del Decreto Ley #196/2000, establece en los artículos 32 y 33, sistemas de trabajo con los cuadros del estado y del gobierno con el fin de lograr la labor de preparación y superación de los cuadros y directivos de forma continua y sistemática como parte del proceso de formación y desarrollo de los mismos. Por su parte el Reglamento Ramal para el trabajo con los Cuadros del Ministerio de Educación, en el Artículo 42 norma la preparación de los cuadros como un componente del Sistema de Trabajo del MINED. Ello se debe a que el Estado Cubano requiere de cuadros mejor preparados. Para ello es preciso que estos posean una sólida cultura pedagógica, política, económica, cultural y jurídica, expresada en:

- Dominio de la actividad que desempeñan.
- Formación profesional.
- Experiencia profesional y de dirección.
- Capacidad administrativa.
- Habilidad para dirigir.
- Habilidad para el uso de la nueva tecnología.

Esta preparación tiene como razón de ser garantizar la formación continua de todos los que se preparan en la reserva y de todos los que son designados o electos para ocupar cargos de dirección en la función pública, así como en los sistemas de las organizaciones económicas y unidades presupuestadas del estado y del gobierno, dotándolos de los conocimientos y habilidades que les permitan dirigir colectivos laborales, cohesionados, eficientes, competentes con firmes convicciones político-ideológicas comprometidos con los resultados de su organización y de su patria. El dirigente educativo, por la responsabilidad que entraña su posición y lo que la sociedad y el Estado esperan de él, requiere de esta preparación.

Por su parte el Ministerio de Educación (2000) en la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno, establece como principio que cada cuadro es responsable de su preparación y de su superación. Es deber de cada dirigente estudiar, desarrollarse, luchar por aumentar sus conocimientos y habilidades hasta alcanzar la excelencia, aprovechar todas las oportunidades para mantenerse actualizado. Asimismo declara que la preparación no es un fin en sí misma; es el medio para proveer y desarrollar las condiciones y destrezas que deben poseer los cuadros. Esclarece que la efectividad de dicha preparación será evaluada en dependencia de los resultados que obtenga en el desempeño de la actividad que dirige, por el clima social que logre en su entorno.

A los cuadros y directivos de las instituciones educativas se le plantean requerimientos cada vez más altos para cumplir exitosamente el encargo social de la escuela cubana. Queda claro que el trabajo de dirección requiere de docentes que se dediquen profesionalmente a realizar esas funciones. La capacidad de llevar a cabo esta tarea de manera eficiente no surge espontáneamente, por lo que resulta necesaria la preparación de dirigentes en los que se integren los conocimientos teóricos con la experiencia y la práctica.

Al respecto, Violeta Isabel Álvarez Villar, en su tesis de Maestría (2008) presenta una propuesta para perfeccionar la preparación de los directores de la enseñanza primaria en el componente técnico metodológico; no obstante, reconoce que la realidad objetiva exige que la preparación de los directores, como parte integrante de la política de cuadros, constituye un medio para dotarlos de las habilidades necesarias para que puedan desempeñarse con eficiencia en su gestión de dirección, de acuerdo con la creatividad y el liderazgo que sean capaces de desarrollar. En este sentido, la autora coincide al reafirmar la necesidad de aplicar métodos más activos y participativos para preparar a los cuadros y directivos para elevar la calidad de su desempeño profesional, en las actuales transformaciones en el contexto educativo.

En este sentido los documentos Rectores de la Política de Cuadros del 2000 plantean la necesidad de preparación de los cuadros, organizada como un sistema en la integralidad de todos los componentes y donde se integran las formas, los contenidos, los plazos de tiempo, los recursos necesarios para que esta sea continua, eficiente y específica dirigida a sus necesidades pedagógicas reflejando acciones concretas en los planes de desarrollo integral.

Lo anterior complementa lo expresado por Raúl Castro "...el secreto para lograr mayores éxitos está en la capacidad de dirección de los cuadros para abarcar de conjunto la complejidad de la situación, establecer las prioridades, organizar el trabajo, cohesionar las fuerzas, exigir disciplina, educar con el ejemplo, explicar la necesidad de cada tarea, convencer, entusiasmar, levantar el espíritu y movilizar la voluntad de la gente"¹¹

Las anteriores consideraciones conducen a concebir la preparación de los cuadros y directivos a partir del concepto de la integralidad y organizarse como un sistema, que

¹¹ -CASTRO RUZ, RAÚL. Documentos rectores de la Política de Cuadros. La Habana: Ed. MINED, 2000. (Contraportada)

contemple todos los componentes y combine las formas, los contenidos, los plazos de tiempo, los recursos necesarios para que esta sea continua, eficiente y específica; dirigida a las necesidades de cada cuadro y a los planes de desarrollo de cada organismo, territorio o identidad.

Derivado del estudio realizado se determina un conjunto de ideas con las que la autora coincide, como son:

1. El reconocimiento generalizado sobre la necesidad e importancia del desarrollo profesional de los cuadros y directivos, como condición para elevar la calidad de su desempeño.
2. La necesidad de que el dirigente actúe como agente de cambio, para sí y para su colectivo.
3. La concepción de la preparación como un proceso integral, continuo y sistémico.
4. La necesaria contextualización de la preparación tanto en sus contenidos, como en la concepción de su ejecución.
5. La atención sistemática al vínculo de lo cognitivo y lo afectivo, como sustento psicológico de la motivación hacia la preparación y el cambio.

Estas ideas forman parte de los referentes teóricos y metodológicos de la propuesta que se hace en esta tesis y corroboran la necesidad de considerar tres de los componentes de la preparación de los dirigentes educacionales en Cuba: preparación política, técnica y profesional y de dirección, las que serán explicitadas a continuación, pues resultan prioritarias según las necesidades de la muestra seleccionada. Para dinamizar dicha preparación, la presente propuesta se centra en hacer más activo y participativo el método de impartirla.

1.2.1. La preparación de los cuadros y directivos noveles de la educación preuniversitaria, sus componentes.

La educación preuniversitaria se incorporó a las transformaciones educacionales con el fin de contribuir a la formación integral del joven revolucionario, en una labor multifacética donde el individuo responde a los objetivos y demandas de la sociedad de forma integral, basado en principios éticos y morales acorde con el proceso revolucionario cubano. El Documento de trabajo del Director de Preuniversitario (2007) le proporciona a los cuadros y directivos de esta educación, sugerencias, tareas y acciones que le sirven para concretar en la práctica la labor de dirección. Estas precisiones se hacen más necesarias, por la doble perspectiva que en su institución se produce hoy, dos procesos formativos de trascendental importancia: la formación del joven bachiller y la formación del profesor. Ello conlleva a que en el

proceso educativo general y el de enseñanza aprendizaje, en particular, se desplieguen todos los mecanismos que demandan su planificación, organización, ejecución y control.

De las consideraciones anteriores se desprende la necesidad de tomar en cuenta aquellos componentes, previstos en la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas (2000) que dan respuesta a las necesidades de los directivos y cuadros noveles de la educación preuniversitaria tomados como muestra. Ellas son:

1. Preparación política: este es un componente esencial en la preparación y superación de todos los cuadros. Ellos 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 la obra revolucionaria, en las raíces de la ideología marxista leninista, martiana y fidelista, en el conocimiento de la historia y de la cultura del pueblo. Para el dirigente educacional, esta dimensión de su preparación es prioritaria pues está presente en los objetivos estratégicos de la Política Educativa Cubana. Además está presente en las concepciones y principios que debe caracterizar el accionar del dirigente.

2. Preparación técnica y profesional: cada cuadro debe prepararse en los principios, las técnicas, los requerimientos concretos de su profesión. Dadas las complejidades que enfrentan hoy los sistemas educativos y, en especial el cubano, la eficiencia y competitividad de los cuadros y directivos depende de la profesionalidad y el dominio que estos posean del contenido de su actividad: por la actualización de los mismos y por las habilidades que alcancen para crear y dar solución a los problemas que enfrentan, así como para influir en la preparación técnica y profesional de su colectivo.

La presente investigación y los talleres que se proponen, hacen énfasis en esta dimensión por ser la que garantiza las habilidades requeridas para que el cuadro ejerza su acción directiva eficientemente.

3. Preparación de dirección: Esta debe abarcar la preparación de los cuadros y directivos en el empleo de herramientas, técnicas y métodos de la ciencia de la Dirección Moderna, completándolo con los elementos teóricos fundamentales. "Particular atención requiere el 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 los factores socio psicológicos, para

encabezar el trabajo dirigido a la formación de valores y a la aplicación consecuente de los preceptos del código de ética de los Cuadros del Estado Cubano”.¹²

Los componentes atendidos como fundamentos para la propuesta de Talleres Metodológicos para la preparación de los que se presenta, así como la determinación de necesidades de la muestra, revelan el requerimiento de que como líder en la institución escolar. Como es conocido esta cualidad no es muy frecuente, ello incluye a todos los que asumen la responsabilidad de dirigir en los preuniversitarios del territorio y han sido tomados como muestra. Ello hace que se considere de gran utilidad el aporte de técnicas y métodos que, desde esta posición, preparen al directivo para ejercer exitosamente su desempeño profesional. A continuación se exponen algunas ideas que sustentan lo expresado anteriormente. La preparación política no es un componente más, es una estrategia maestra que atraviesa todos los componentes.

1,3.- El cuadro y directivo como líder de la institución escolar, una premisa para su preparación.

El liderazgo sigue siendo un reto permanente e imprescindible para el desempeño de los cuadros y directivos.

Liderazgo: Implica dirigir, influir y motivar a los miembros del grupo para que realicen las tareas fundamentales y logren los objetivos previstos¹³.

Según Armando Pérez Betancourt (2003), “**Liderazgo** es la capacidad que posee una persona con cualidades humanas, políticas y morales superiores. Que domina el objeto de dirección a fin de desarrollar una influencia decisiva en la motivación de sus colaboradores para que se comprometan, trabajen y alcancen metas difíciles en función del objetivo común”¹⁴.

Identificar las potencialidades o necesidades de estos en tal sentido es prioritario para encaminar su preparación. Aunque para ser líder se requieren ciertas aptitudes personales, por lo mismo conviene tener en cuenta algunas definiciones: el **líder** “es

¹² .-Documentos rectores de la Política de Cuadros. La Habana: Ed. MINED,2000. pág. 60-63.

¹³ -CUBA, MINISTERIO DE EDUCACIÓN. La dirección del trabajo de la escuela. La Habana : MINED, 1993. P.2-3.

¹⁴ .-PÉREZ BETANCOURT, DÍAZ LLORCA. El directivo y la ideología organizacional cubana. Edit.Ciencias Sociales, 2003, Pág.20.

aquel que compromete al agente en la acción, que convierte a sus seguidores en líderes y pueden convertir a los líderes en agentes de cambio”¹⁵ “El líder es una persona con cualidades humanas, políticas y morales superiores que logra desarrollar una influencia decisiva sobre las personas integrantes del grupo, a fin de que todos compartan las responsabilidades por los éxitos y fracasos de este”¹⁶, para responder a dicho ideal ayudaría mucho ofrecer conocimientos teóricos y prácticos, de manera que los cuadros y directivos noveles del Ministerio de Educación y específicamente de la educación preuniversitaria pudieran encaminarse en esta dirección. Ayudarlos a lograr este propósito debe ser parte de la preparación que se les propicie.

Las ideas anteriores presuponen que cuando, a través de su comunicación, su ejemplo, su persuasión, el cuadro y directivo se convierte en un punto de referencia para su colectivo pedagógico y estudiantil, la familia y la comunidad, que estimula su independencia y capacidad de enfrentar sus problemas y decisiones, que moviliza a su colectivo pedagógico y demás agentes socializadores en función de lograr resultados satisfactorios, se advierte la presencia de un cuadro que se proyecta como líder. Todo lo cual debe hacer desde sus actividades de planificación, organización, ejecución y control, incluyendo tanto, acciones grupales como individuales.

El cuadro, en su condición de líder, debe ser un investigador convencido, ser ejemplo capaz de desarrollar en sus subordinados este sentimiento. Para ello debe ser abierto al cambio, a la búsqueda de alternativas que posibiliten una apropiación mayor de conocimientos, por lo que no puede improvisar; sino que debe tener una visión clara de qué deben saber los estudiantes, los docentes, cómo pueden adquirir mejor el conocimiento. No debe sobrevalorar, ni subvalorar a nadie, ni pensar que está por encima o por debajo de la capacidad del alumno o del docente. Además debe transmitir sentimientos, motivaciones, normas, actitudes, comportamientos, debe desarrollar diferentes habilidades para lograrlas, y sobre todo la empatía que le permitirá comprender a los demás y ayudarlos a resolver sus necesidades.

¹⁵ CUBA, MINISTERIO DE EDUCACIÓN. La dirección del trabajo de la escuela. La Habana : MINED, 1993. P.2

¹⁶ PÉREZ BETANCOURT, DÍAZ LLORCA. El directivo y la ideología organizacional cubana. Edit.. Ciencias Sociales, 2003, Pág.

Armando Pérez Betancourt y Carlos B. Díaz Llorca (2003) por su parte, consideran que el líder es una persona con cualidades humanas, políticas y morales superiores que logra desarrollar una influencia decisiva sobre las personas integrantes del grupo, a fin de que todos compartan las responsabilidades por los éxitos y fracasos de este. En el país se pretende que la mayoría de las personas que asumen cargos de dirección lo logren producto del trabajo desarrollado, de sus cualidades como cuadro, de su prestigio. Eso, por supuesto, crea las premisas para que el jefe y el líder coincidan en la misma persona. No obstante, los autores antes señalados analizan la tendencia actual a violentarse pasos y decisiones donde se incumplen las reglamentaciones establecidas. Asimismo reiteran la importancia de que el jefe que quiere convertirse en líder domine el trabajo que realiza, que logre que los subordinados lo respeten, lo escuchen y se dejen dirigir.

Tanto la práctica profesional de años, vinculada al asesoramiento y control a las estructuras de dirección de los preuniversitarios, como los diferentes métodos e instrumentos aplicados aportan el conocimiento de que la mayoría de quienes asumen la tarea de dirigir no poseen la cualidad del liderazgo y ello trae como consecuencia que se vea afectado el proceso de dirección y por tanto los resultados generales. De ahí que se considere necesario incluir elementos teóricos sobre este particular relacionado con la preparación de los cuadros y directivos noveles tomados como muestra.

1.4. Los Talleres Metodológicos, una vía idónea para dinamizar la preparación que reciben los cuadros y directivos noveles de la educación preuniversitaria.

El desarrollo educacional alcanzado en los últimos años ha permitido el empleo de los talleres metodológicos como forma de realizar trabajo, a partir de las necesidades de los propios docentes, de la aparición de nuevos enfoques pedagógicos y del necesario debate y reflexión que debe desarrollarse en los colectivos de los centros, u otros escenarios de preparación, basado fundamentalmente en el espíritu cooperador que debe caracterizarlos.

La autora del trabajo, al asumir en esta investigación los Talleres Metodológicos como forma de preparación a los cuadros y directivos noveles del preuniversitario, considera necesario aclarar que su conceptualización como "...la actividad que se realiza en cualquier nivel de dirección con los docentes y en el cual, de manera cooperada se elaboran estrategias, alternativas didácticas, se discuten propuestas para el

tratamiento de los contenidos y métodos y se arriba a conclusiones generalizadas,¹⁷ está definida en el Artículo 38 de la Resolución No. 119/2008 del Ministro de Educación.

Lo que indica que al asumirlo como forma organizativa se persigue asegurar un espacio para el debate y la reflexión entre cuadros y directivos noveles, lo que de hecho propicia una eficaz forma de elevación del nivel científico-metodológico de los integrantes que participan en los mismos. Considerando, además las posibilidades que ofrece para imprimir el enfoque activo-participativo que se pretende a la preparación de los cuadros y directivos noveles.

Los Talleres Metodológicos propician informar y motivar el desarrollo de capacidades, para corregir actitudes, para consolidar nuevas visiones y permitirles desarrollar sus funciones dentro de las transformaciones del preuniversitario.

Por lo mismo se consideran de gran utilidad los referentes teórico-prácticos de Delci Calzado sobre esta forma de trabajo metodológico en su tesis doctoral (2004). Al ofrecer su definición de taller para el proceso pedagógico, lo diferencia del resto de las formas de organización y le atribuye un carácter más integrador, lo que responde a las tendencias más actuales del proceso de enseñanza aprendizaje. Lo anterior resulta conveniente a los propósitos de la presente investigación. La autora citada considera al taller como una forma de organización que concuerda con la concepción problematizadora y desarrolladora de la educación en la medida que, a través de él, se trata de salvar la distancia entre teoría y práctica, de manera que propicia la transmisión de habilidades, hábitos y conocimientos con una mayor inmediatez, si no en tiempo, sí desde su concepción. La autora citada considera que el taller debe proponerse: “lograr un trabajo científico para resolver un problema generado en la acción profesional y que se revierte en una nueva acción. Esto conforma el proceso del taller, en el cual se debe mantener como principio didáctico fundamental: “práctica, teoría y práctica cualitativamente superior”.¹⁸

Una cualidad del taller, por tanto, es que se aprende haciendo, para lo cual es imprescindible el espíritu colectivo en el trabajo y que estén bien delineadas las

¹⁷ .- CUBA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Artículo 38 de la Resolución No. 119/2008. Pág. 15

¹⁸ Delci Calzado. Tesis doctoral (2004) . p, 98.

funciones de cada uno de los sujetos: el guía y/o coordinador del proceso y los participantes como agentes de discusión y transformación en torno a la temática objeto de debate. Por ello para su adecuado desarrollo se requiere de una preparación previa por los participantes. Lo anterior condiciona el momento y la forma de realización del taller como tal. Constituye una experiencia de trabajo metodológico grupal que admite la participación de directivos de diferentes centros como lo requiere el problema que se aborda en esta investigación.

Un análisis integrador de dichas definiciones permitió a la autora del trabajo, comprender que el taller se puede dar como una forma de preparación para docentes y estructuras de dirección, por tanto se asume como un espacio donde se promueve el aprender a aprender, a hacer y a ser por medio de la comunicación y la reflexión crítica, en un ambiente desarrollador y creativo.

Sobre la base de las consideraciones anteriores se puede planificar de acuerdo con las necesidades metodológicas reales del grupo de directivos hacia el que va dirigido, toda vez que:

1. Aborda una problemática metodológica en su connotación teórica y práctica a la vez.
2. Integra y complementa al resto de las formas típicas del trabajo metodológico, ofreciendo mayor flexibilidad en su estructura y desarrollo.
3. Los problemas que se debaten pueden expresar el vínculo de lo científico con lo metodológico
4. Cada uno de sus integrantes realiza diferentes tareas en su dinámica, de forma tal que se garantiza la posición activa de cada uno.

Como condición esencial para el Taller está la previa auto preparación de los participantes para el debate de la problemática seleccionada, el aporte las experiencias y el intercambio profesional, de donde se infiere que, del mayor o menor nivel de participación de los asistentes depende en gran medida el éxito de su desarrollo.

Reviste significación destacar que el taller no suplanta ninguna de las formas tradicionales del sistema de trabajo metodológico que se establecen actualmente; por el contrario, se integra de manera armónica. Puede desarrollarse un taller metodológico sobre una temática en la que se reflejan determinadas insuficiencias atendiendo al resultado de los controles a clases, si éstas constituyen regularidades en la labor del colectivo de profesores. También puede efectuarse como continuación de

una reunión metodológica que profundizó solamente en determinadas cuestiones teóricas y se hace necesario discutir elementos de carácter práctico, por lo que se considera en un momento dado que es necesario desarrollarlo para lograr una mejor orientación a los cuadros y directivos noveles.

Las consideraciones abordadas anteriormente sobre los talleres metodológicos y que la autora toma para su investigación unifican en gran medida las aspiraciones, pues en ellos se facilita la reflexión sobre temas específicos, y a su vez se aportan las experiencias más novedosas sobre el mismo, en este caso sobre la preparación de cuadros y directivos.

Constituyen una forma de trabajo docente-metodológico que puede insertarse dentro de su dinámica de acuerdo con las necesidades del caso, si se tiene en cuenta que:

- Funcionan basados en la interacción grupal para someter a valoración, reflexión y debate el problema.
- Las soluciones que se proponen son asumidas colectivamente luego de un consenso participativo y respetuoso.
- Proporcionan actualización a los participantes y los estimula a la reflexión cooperativa y a la investigación.
- Ellos proporcionan la elevación del nivel profesional de los implicados que participan, al discutirse problemas propios de su profesión y que les resulta inherentes a su labor con el objetivo de buscar las soluciones más eficaces.
- Están estructurados con una fase inicial de trabajo en equipos, un desarrollo colectivo posterior y unas conclusiones en las que se destacan y recopilan las mejores experiencias, como toda actividad metodológica, con la inclusión de las etapas que se abordan más adelante.

Las cuestiones abordadas hasta aquí permiten comprender que su organización está sujeta a las características del problema metodológico abordado, al objetivo que se plantee, a la composición y experiencia profesional del grupo que participe y a los recursos y medios materiales de los que se disponga.

El problema metodológico que se trabaja constituye el hilo conductor para el desarrollo del taller, el coordinador deberá explicar al auditorio las razones que fundamentan la problemática en cuestión: la necesidad de preparación en técnicas y métodos de dirección de los cuadros y directivos noveles. Tanto las visitas sistemáticas a los centros, así también los informes de visitas evidencian que los conocimientos sobre el tema son mínimos y reconocen que este es una necesidad perentoria en su

trabajo. De ahí la urgencia en dinamizar dicha preparación.

En esta etapa se planteará el objetivo del taller con el propósito de estimular a los participantes. Tiene que poder defender la necesidad de organizar el taller. ¿Cuál es su propósito?, ¿Qué resultado se espera de él?, ¿Cómo se puede medir los resultados?, pues sólo un taller bien diseñado asegura el respaldo del colectivo docente.

Para el logro del objetivo propuesto el taller atraviesa diferentes etapas de organización grupal. Será concebido como vía para garantizar su correcta ejecución. Antes de empezar a diseñar las actividades de un taller conviene preguntarse si este va a lograr movilizar, motivar y animar la participación activa y emplear técnicas prácticas, el tipo de resultados e indicadores que se puede esperar del taller, qué cambios en la situación actual va a conseguir esta actividad.

Los destinatarios (cuadros y directivos noveles de los preuniversitarios) deben estar sensibilizados con el resultado que se planea. No se debe perder de vista la idea central de su propósito, que es conseguir un cambio que ayude al colectivo a desarrollarse y además que esos profesionales que se adiestran son los que en realidad hacen el trabajo y solucionan el problema que se aborda.

Se asignarán con suficiente antelación a su ejecución las tareas profesionales a cada equipo, los recursos y el tiempo de que se dispone para los diferentes momentos del taller. Esta etapa resulta decisiva para la comprensión por parte de los participantes, del objetivo metodológico del taller, apoyándose además, en su auto preparación previa para esta actividad. Es recomendable además que se divulgue la forma de evaluación que se aplicará a los participantes.

La etapa de ejecución y reflexión grupal resulta fundamental, esta depende de las dos anteriores. Los grupos o equipos previamente conformados asumen el protagonismo en las intervenciones, a partir de las reflexiones realizadas. Se ejecutan las tareas que le han sido asignadas, se debate y profundiza en las posibles causas del problema metodológico objeto de análisis. Se pone a prueba el nivel de auto preparación, la profundidad de los criterios que se defienden; además se intercambia, se analiza, se exponen las experiencias y se valoran las posibles alternativas para llegar a un consenso de la solución a dicho problema. Esta es la etapa a la que mayor tiempo debe asignársele.

El debate colectivo supone una discusión colectiva en plenario, a la que llega cada equipo al exponer y defender las tareas asignadas, es este un momento crucial en el desarrollo del taller, esta fase y la anterior constituyen su núcleo central.

La preparación de los ponentes debe ir unida al dominio que posee el conductor o coordinador general del taller para conducir el debate y precisar el registro de los principales acuerdos e incidencias.

La valoración final como etapa, debe lograr que el coordinador, figura que ha organizado el taller realice las conclusiones, consideraciones y valoraciones finales de los resultados del mismo y resuma la actividad. En este momento debe dar los resultados de la participación de los docentes en el referido taller. Se escucharán los criterios y opiniones de los participantes, lo que les ha aportado en su preparación pedagógica profesional y también se reconocerán los mejores aportes y las propuestas más interesantes.

Las etapas propuestas pueden combinarse de acuerdo con los criterios expuestos inicialmente, se han tratado de ordenar de forma lógica para que se diferencien en introducción, desarrollo y conclusiones. Al igual que en las otras formas del trabajo metodológico deberá quedar un documento en el que se resuma el trabajo del taller y los principales acuerdos adoptados, debidamente registrados.

Su éxito dependerá del nivel de auto preparación de los participantes; así como de la acertada labor del coordinador en su conducción, además de la aplicación de los principales acuerdos tomados.

Llegado a este punto se entiende que el taller en su forma organizativa dinamiza la preparación a los cuadros y directivos para el trabajo grupal, para la discusión y el debate colectivos; por ello aquí se ha considerado que es, ante todo, una opción o variante de preparación que se requiere potenciar para abordar el tema de la preparación de cuadros y directivos noveles. Tal consideración se fundamenta en el apartado que sigue.

De todo lo anterior se concluye que el cuadro y directivo es una figura clave en el desarrollo y concreción de la política educacional del estado cubano, para satisfacer las exigencias, siempre crecientes y complejas que la sociedad demanda de la escuela.

De ahí que se centren todos los esfuerzos en que este adquiera de la manera más práctica y objetiva una preparación que le permita desarrollar con eficiencia su

desempeño profesional directivo. El dominio de contenidos relacionados con documentos normativos y otros temas, así como métodos de dirección que le permitan dirigir con eficiencia, a partir de una adecuada planificación, organización, ejecución y control del trabajo de sus subordinados, sobre la base de la ética profesional pedagógica y una posición de liderazgo ganada y reconocida con el respeto y el ejemplo personal, para lograr los objetivos propuestos. Sin embargo, las acciones de preparación para los cuadros y directivos noveles de la educación preuniversitaria en el municipio de Cumanayagua, no han utilizado los métodos más eficientes y efectivos.

Capítulo II. Los Talleres Metodológicos en la preparación de los cuadros y directivos noveles del preuniversitario: sus fundamentos.

2.1. Los Talleres Metodológicos para la preparación de los cuadros y directivos noveles de la educación preuniversitaria: sus fundamentos a partir de las ciencias pedagógicas.

Asumir el Taller Metodológico como una forma de organización para la preparación de los cuadros y directivos noveles en preuniversitario se fundamenta en que la actividad profesional pedagógica se concreta en la práctica. Ello hace que adquiera una cualidad especial al tener en cuenta la contradicción teoría-práctica. Las ideas que siguen fundamentan lo anterior:

La dialéctica como parte de la relación teoría y práctica en la preparación de los cuadros y directivos noveles.

Desde el punto de vista filosófico en el Materialismo Dialéctico e Histórico, se parte de la relación que existe entre la teoría y la práctica y su base metodológica, se entiende que el conocimiento de la teoría o ciencias es condición previa para comprender y plantear las relaciones que se establecen entre los objetivos, los contenidos, métodos, medios y formas de organización y sólo desde este conocimiento es posible el empleo de los talleres, por su enfoque prácticos y aprovechar de manera óptima los avances actuales de las Ciencias Pedagógicas. Por tanto una concepción dialéctica y transformadora del trabajo metodológico consiste en asimilar el valor del intercambio, reflexión y participación activa del los cuadros y directivos noveles. Lo anterior exige de un enfoque más participativo y activo de la preparación que reciben los cuadros y directivos noveles.

Asumir la preparación de los cuadros y directivos noveles del preuniversitario como un espacio en que se concreta la concepción teórico-metodológica e histórico-cultural de Zona de Desarrollo Próximo y Niveles de ayuda que estos necesitan.

El enfoque histórico-cultural comprende cómo la psiquis tiene un carácter activo en la regulación de la actuación del docente y está determinada histórica y socialmente en su origen y desarrollo, en la medida que se forma y desarrolla en el proceso de la actividad y comunicación que él como sujeto establece en el medio socio-histórico en que vive y ejecuta su desempeño profesional.

Según refiere Vigotsky (1985), lo que las personas pueden hacer con la ayuda de otras puede ser, en cierto sentido, más indicativo de su desarrollo mental que lo que es capaz de hacer por sí solo. De ahí que considere necesario no limitarse a la simple determinación de los niveles evolutivos reales si se desea descubrir las relaciones de este proceso con las posibilidades de desarrollo de cada implicado en las acciones de preparación concebidas para él a partir de sus necesidades.

Se considera muy imperioso destacar, al menos dos niveles evolutivos: el de sus capacidades reales y el de sus posibilidades para aprender con la ayuda de los demás, por lo importante que resultan las actividades cooperativas como es el caso de los talleres. La diferencia de estos dos niveles es lo que Vigotsky (2003) denomina Zona de Desarrollo Próximo, lo que define como: “La *distancia entre el nivel real de desarrollo determinado por la capacidad de resolver un problema y el nivel de*

*desarrollo potencial, determinado a través de la resolución de un problema bajo la guía de un adulto o en la colaboración con otro compañero más capaz”.*¹⁹

Un estudio detallado de las etapas de la formación de la actividad interna a partir de la externa y el papel de cada uno de los momentos funcionales (orientación, ejecución y control) de las transformaciones que sufre la acción, como resultado de lo que adquiere un carácter específicamente psíquico, fue realizado por Galperin (1982). A partir de esta concepción general se han desarrollado una serie de ideas por O. González (1996), dirigido a la elevación de la preparación de los cuadros y directivos noveles, que por su importancia en el presente trabajo se señalan a continuación:

- La actitud humana en un medio social, en activa interacción con otras personas, a través de varias formas de colaboración y comunicación, y por tanto tiene un carácter social.
- Un rasgo fundamental de la actividad transformadora del hombre en su carácter mediatizado por el instrumento que se interpone entre el sujeto y el objeto de la actividad.

Durante el Proceso de Preparación Metodológica en nuevos modos de trabajo, el cuadro se enfrenta a una contradicción básica: las exigencias orientadas socialmente y la posibilidad para dar respuesta a esas exigencias. En esta dirección, en el contexto de la práctica se relaciona a través de un conjunto de operaciones concretas, garantiza la formación de conocimientos, intereses, hábitos, habilidades y otros componentes de capacidades más complejas formando parte de su actividad interna como eslabón de enlace hacia las funciones psíquicas superiores.

El objeto de la actividad puede ser externo o ideal y en esta relación utiliza como medio, su preparación, a lo que se añade la presente propuesta de talleres como base orientadora de la actividad.

En lo que se refiere a los cuadros y directivos que reciben la preparación, implica utilizar todas las potencialidades de que disponen en su personalidad (su historia académica, sus intereses cognitivos, sus motivos para el trabajo) en relación con lo que aporta el colectivo, involucrando a los propios directivos en la creación de las condiciones más favorables para su preparación, en los nuevos estilos de conducir

¹⁹ Tomado de La zona de desarrollo próximo, procedimientos y tareas de aprendizaje. Pilar Rico, (2003). P, 3.

su gestión directiva en la escuela, con el colectivo pedagógico y los demás agentes socializadores.

Desde esta posición el cuadro y directivo como sujeto activo en el proceso de su orientación y en la determinación de su actuación, se integra desde una perspectiva dialéctica a la naturaleza interna, autónoma, independiente y reguladora y su naturaleza histórico-social, a través del proceso de la actividad.

2, 2.- Talleres a aplicar.

La propuesta de Talleres Metodológicos que se expone, parte de la determinación de las necesidades que poseen los cuadros y directivos noveles, ya identificadas anteriormente y teniendo en cuenta sus características. Las actividades que integran la propuesta para la preparación de cuadros y directivos están concebidas para ser aplicadas por la vía de talleres que serán desarrollados en la Preparación Metodológica para las estructuras de dirección de los centros que desarrolla el Departamento de Media Superior y otros insertados en la preparación para cuadros y sus reservas, diseñado por el Departamento de Cuadros de la Dirección Municipal de Educación.

Los talleres se caracterizan por propiciar el empleo de técnicas y vías para la reflexión y el intercambio colectivo de modo que le imprima energía, rapidez e intensidad a la preparación de los cuadros y directivos sobre diversos temas y habilidades de interés para su mejor preparación. Desde esta perspectiva, cuentan con:

- Espacios para la ejecución práctica de documentos que se deben elaborar en la institución escolar y que con frecuencia presenta dificultades en su construcción.
- Entre las actividades práctico-reflexivas están el empleo de técnicas participativas para determinar los problemas de su desempeño profesional, así como sus causas, tales como: El escaparate, Campos de fuerza, Árbol de problemas, El sonajero, Juego de alternativas. La presentación de problemas y situaciones que se enfrentan en la práctica profesional para reflexionar y encontrar soluciones entre todos los participantes.
- La presentación de acuerdos del sistema de reuniones, actas, planes de trabajo con dificultades para solucionarlas entre todos los integrantes del grupo.

La dirección de los talleres que se proponen va a estar a cargo de los metodólogos integrales, la propia subdirectora de la educación, así como la autora que actuarán

como coordinadores o facilitadores por ser los que mayor experiencia posean en la problemática a debatir. Deben ser conducidos en un ambiente informal y lo suficientemente dinámico y flexible para ajustarse a las necesidades que se presenten. Este facilitador es la persona clave para integrar a los participantes del taller, de modo que éstos jueguen papeles activos en la discusión de los problemas y las propuestas de soluciones en correspondencia con la experiencia y preparación de los mismos.

Los facilitadores del taller deben evaluar constantemente el avance de este para, en caso de que en algún momento se haga tedioso por cualquier razón o aburrido, sea capaz de introducir un material nuevo para estimular al grupo, así como modificar el orden de presentación de materiales o de los debates según las necesidades específicas de los participantes. El conductor puede auxiliarse de otras personas con más experiencia en el cargo, de invitados especiales, de especialistas e investigadores en el campo de la materia a tratar, de forma que se logre que el debate sea lo más objetivo, profundo y enriquecedor posible.

La selección de los temas y el contenido para los talleres.

La propuesta cuenta con 6 talleres (ver anexo 7), por considerarlos suficientes para tratar los temas propuestos con la aplicación del enfoque participativo. En sentido general se partió de:

- Las necesidades detectadas como parte de la práctica profesional en las diferentes visitas de ayuda metodológica y control efectuadas a los centros, así como por los instrumentos aplicados.
- Luego del muestreo de los documentos rectores para la preparación de cuadros se escogió, entre las dimensiones que se sugieren tener en cuenta, los que tienen que ver con la preparación técnica y de dirección, así como la política por estar en el centro de toda preparación.
- Como resultado de la indagación con los propios cuadros y directivos tomados como muestra y del equipo de asesores, metodólogos e inspectores que atiende la educación, efectuada en los dos talleres iniciales con el propósito de hacer más participativa la propuesta.

A continuación se realizan algunas especificaciones:

Taller 1. Por las vías anteriormente descritas, así como por los resultados de la experiencia profesional se ha observado que de forma general los cuadros y docentes,

independientemente de los años de experiencia que posean, no dominan las principales disposiciones y normativas de la Política Educativa, no desarrollan su práctica profesional pedagógica a partir de estos presupuestos, por lo general se dejan llevar por el quehacer rutinario. La autora considera que es vital para una buena preparación de todo profesional y, principalmente el de la Educación, poseer dominio y actuar consciente según lo dispuesto por la Política del Estado.

Taller 2. Los talleres 2, 3 y 4 tienen como título Eficiencia Directiva, teniendo en cuenta que los contenidos que ellos abordan determinan y son catalizadores de la eficiencia en la gestión directiva de los cuadros. En este caso El liderazgo del dirigente educacional para lo cual se considera de gran importancia una adecuada planificación y organización del trabajo, la que se concreta en los planes que elabora la institución, fundamentalmente, así como en la manera en que se dispone del tiempo.

Taller 3. Este atiende la condición de líder, la posición de liderazgo del dirigente, la autoridad y la toma de decisiones como elementos inherentes al cuadro o directivo pero, según criterios de la autora, estas son además de capacidades, virtudes del ser humano que no todos poseen; por tanto, se hace imprescindible proporcionarles toda las posibilidades de adquirir determinadas habilidades que los ayuden en este propósito, toda vez que una gran parte de la garantía del éxito del cuadro depende de estas cualidades.

Taller 4. Durante los Talleres Metodológicos aparecen secciones dedicadas a que los integrantes, tanto en equipo como en plenaria identifiquen y expongan con espontaneidad las barreras que consideran presentan respecto al tema que se está abordando en el mismo. Este resulta un ejercicio vital para la comprensión de los problemas y la necesidad del cambio; pues los sensibiliza con sus limitaciones.

Taller5. Por la diversidad que componen los centros de la educación preuniversitaria, en cuanto a estudiantes y docentes, el cuadro requiere estar preparado para resolver, de la mejor manera, los problemas que a diario enfrenta. Atendiendo a la insuficiente preparación general que tienen los cuadros y directivos noveles del preuniversitario, se consideró oportuno desarrollar actividades que los ejercite en la detección de los problemas y sus causas, partiendo de las condiciones reales que enfrentan diariamente, así como en la búsqueda de soluciones.

Taller 6. El tema de la ética pedagógica no resulta nuevo para nadie; no obstante, al igual que el de liderazgo, requiere de aprendizajes en cuanto a contenidos, actitudes, modos de actuación que el cuadro debe cuidar y poseer. Aun cuando cumpla todas las

demás condiciones y domine a la perfección todo lo relacionado a su desempeño, si no es observador y cuidadoso con la ética en cada momento, no obtendrá los resultados que se esperan de él.

2,3.- Elaboración de la propuesta.

La elaboración de la propuesta de Talleres Metodológicos se realizó de forma participativa, se tuvo en cuenta el criterio de todas las personas implicadas e identificadas con la preparación de los cuadros y directivos de la educación preuniversitaria. Se desarrolló una reunión de coordinación con 16 directivos que poseen poca experiencia en el desempeño, a través del cual se obtuvo un grupo de criterios relacionados con las exigencias que cumplen los Talleres Metodológicos que propiciarán su preparación. Partir del diagnóstico del nivel de desempeño de los directivos a quienes van dirigidos. Prepararlos en el dominio de técnicas y contenidos imprescindibles para lograr una correcta dirección de su desempeño que se corresponda con las prioridades del MINED.

- Resultar significativamente dinámicos y prácticos en su contenido para los directivos noveles.

Esta constituyó la etapa formativa, en la cual se realizó además, el análisis del modelo de preuniversitario, así como las opiniones recogidas por diferentes vías a los cuadros y directivos implicados en su instrumentación, para seleccionar los temas que debían ser abordados en los diferentes talleres que se realizarían. También se revisaron trabajos científicos de maestrías y diplomas, que de una u otra forma se relacionaban con la preparación a directivos como problema muy actual para la pedagogía cubana.

Los Talleres Metodológicos se organizan a partir de cuatro ideas básicas: el tratamiento teórico del tema, la discusión metodológica como espacio para tomar decisiones conjuntas, espacio para elaborar y construir; finalmente, el análisis de los resultados.

Se combinan en ellos el trabajo de autopreparación que constituye una premisa básica para sistematizar los contenidos allí abordados y garantizar el nivel de partida del próximo, en tanto, están organizados en sistema y siempre a los participantes, antes del desarrollo del primero, se les debe informar sobre los aspectos a trabajar de forma independiente como auto preparación previa al desarrollo del siguiente Taller Metodológico.

Bibliografía que se orientará previo al primer taller para la autopreparación de los participantes.

Bibliografía:

Msc. Verena Páez y MsC. Rosa María Masón. Perspectivas y retos de la Política Educacional Cubana en los umbrales del siglo XX. Artículo de Nociones de Sociología, psicología y pedagogía. Colectivo de autores.

Msc. Rosa M. Masón. La política educativa y los cambios en la Secundaria Básica. Artículo de Nociones de Sociología, psicología y pedagogía. Colectivo de autores.

La Política Educacional Cubana y Aspectos Generales de la Pedagogía. Pedagogía. (1984).

Documento de trabajo del Director de preuniversitario.

Taller#1. La Política Educativa.

Objetivos: Reflexionar acerca del cumplimiento de la política educativa por parte de los cuadros y directivos.

Contenidos:

¿Qué es la Política Educativa?

Documentos que norman la Política Educativa Cubana, en general y específicamente la de preuniversitario.

Consideraciones acerca de la Política Educativa y su cumplimiento por parte de los cuadros y directivos de las instituciones escolares.

Primer momento:

Presentación del tema y objetivos

Introducción. (Presentación del curso y estructura del mismo)

Antecedentes del curso.

Exploración acerca del dominio de los documentos que norman la Política Educativa cubana por parte de los cuadros y directivos noveles.

Comentario de las reflexiones de los contenidos estudiados en la bibliografía

consultada sobre Política Educativa.

Intercambio de criterios acerca del por qué se aprecian insuficiencias en el dominio y aplicación de lo normado por la Política Educativa.

Reflexión acerca de la necesidad de que los cuadros y directivos dominen y apliquen lo establecido por la Política Educativa.

Segundo Momento:

Trabajo por equipos de los documentos listados.

Listar las indicaciones que mejor se han aplicado y las que más dificultades han presentado de cada documento normativo.

Análisis y debate sobre las causas.

Nota: En todo momento se tomará nota de lo dicho.

Tercer Momento:

Exposición de los resultados del análisis.

Resumen y análisis de los resultados del taller con los participantes.

El conductor del taller orienta y hace las aclaraciones necesarias sobre las cuestiones en que deben autoprepararse para el próximo Taller Metodológico y la bibliografía básica a utilizar. En este momento se precisan las cuestiones fundamentales que no deben faltar en la autopreparación y sobre lo que se realizarán anotaciones.

Formas de control:

- Por la calidad de los debates y exposiciones.
- Por el dominio teórico, capacidad de análisis respecto a los contenidos tratados.
- Habilidades para proyectarse a partir del análisis.

Método: Discusión

Medios: Documentos Normativos:

Documento de trabajo del director de preuniversitario, Resolución 118 y 119/2008.

Evaluación: oral.

Aspectos a trabajar de forma independiente como autopreparación para el próximo Taller Metodológico:

- El liderazgo del dirigente educacional.
- El trabajo en equipo tomando como punto de partida el liderazgo del dirigente educacional.

Bibliografía:

- Documento de trabajo Modelo de Preuniversitario.
- Resolución Ministerial 119/2008.
- El trabajo metodológico en la escuela. Educación General, Politécnica y Laboral. Colectivo de autores. Ed. Pueblo y Educación. 1980.
- La dirección del trabajo en la escuela. Ministerio de Educación. Curso 1993/1994.
- Armando Pérez Betancour y Carlos B. Díaz Llorca. (2003).
- Pedagogía. La dirección y organización como base fundamental del trabajo de la escuela. Conceptos y bases metodológicas. (1984) pág. 314-319. Editorial.
- Pedagogía. El sistema de dirección de la escuela. (1984), pág. 335-349.
- Pedagogía. Factores que integran el proceso de dirección y organización de la escuela. (1984) pág. 355-377.
- Pedagogía. La Política Educacional Cubana y Aspectos Generales de la Pedagogía (1984).
- Sergio H. Alonso Rodríguez. Tesis doctoral: El sistema de trabajo del MINED, 2002. (Soporte digital)
- Valle Lima, Alberto D. Dirección, organización e higiene escolar. 2007.

Taller 2: Eficiencia directiva I

Tema: El liderazgo del dirigente educacional.

Objetivo: Demostrar cómo lograr eficiencia directiva mediante una adecuada planificación del sistema de trabajo.

Contenido: Conceptos de dirección, eficiencia, planificación.

-Organización del trabajo de la institución escolar.

-La planificación.

-Planes que elabora la institución.

-El tiempo.

Primer momento

Presentación de temas y objetivos.

Exposición de las actividades orientadas por equipo: criterios, conceptos sobre eficiencia directiva, la importancia del tiempo.

Propuesta sobre diez formas de lograr eficiencia directiva. Se definirá los planes que elabora la institución educativa: Su frecuencia.

Reflexión y debate acerca de:

1. La importancia de una adecuada planificación del trabajo.
2. Etapas de la planificación del sistema de trabajo.
3. Derivación de las acciones.

Segundo momento

El conductor del taller estructura el grupo en equipos para proceder a la elaboración de planes donde se planifica el trabajo del mes como actividad práctica.

Exposición de los trabajos.

Tercer momento

Resumen y análisis de los resultados. Se dará lectura al cuento El Banco de la vida (anexo 8)

La conductora orienta las actividades a realizar como preparación para el próximo taller: bibliografía a consultar y anotaciones que no deben faltar.

Formas de Control

Por la calidad de los debates y las exposiciones realizadas en el grupo.

Por el dominio teórico y práctico demostrado en los debates, exposiciones y

actividades prácticas realizadas.

Método: discusión

Medios: Bibliografía, planes que elabora la institución, técnicas participativas.

Evaluación: oral, práctica.

Aspectos a trabajar de forma independiente como auto preparación para el próximo taller metodológico:

El liderazgo del dirigente.

La autoridad.

La toma de decisiones.

Traiga por escrito diez situaciones, momentos en que se hace imprescindible que los cuadros y directivos asuman una posición de liderazgo.

Traiga diez situaciones en que el directivo pierda autoridad ante su colectivo pedagógico o estudiantil.

Bibliografía

Armado Pérez Betancourt y Carlos B. Díaz Llorca (2003). Capítulo I El Directivo: guía y ejemplo.

La Dirección del Trabajo de la Escuela. Ministerio de Educación. Curso 1993-1994.

Dr. Alberto D. Valle Lima. La gestión Educativa actual. Cáp. IV y V. La toma de decisiones en la gestión educativa actual. (Soporte Digital)

Taller 3.

Tema: Eficiencia Directiva II.

Objetivos: Reflexionar acerca de la eficiencia directiva a partir de la posición de liderazgo y la toma de decisiones del cuadro o directivo.

Contenido:

Liderazgo del dirigente.

Conceptos de dirección, líder, liderazgo, autoridad.

Toma de decisiones.

Primer Momento:

Cada equipo expondrá y debatirá, tanto lo estudiado durante la autopreparación como los criterios, opiniones, puntos de vista sobre:

- El liderazgo.
- La autoridad.
- La toma de decisiones, así como la relación entre ellos.
- Resumir las diez situaciones más decisivas a partir de las propuestas de los integrantes del taller.

Segundo Momento:

La conductora del taller asignará a cada equipo problemas que se presentan durante el Proceso Docente Educativo en la institución escolar y fuera de ella, en que el cuadro deberá asumir una posición de liderazgo. Para ello se les pedirá que se auxilien de la técnica participativa: Descúbralo usted y Juego de alternativas. (Ver anexos 9 y 10)

Cada equipo presentará ante el grupo la solución que consideran debe darle el cuadro a cada problema a partir de su posición de liderazgo.

Tercer Momento:

Resumen y análisis de los resultados del taller, comentarios acerca de los problemas, su solución y la importancia de la autoridad ganada por parte del cuadro o directivo.

La conductora del taller dará a conocer los contenidos que serán analizados en el próximo taller y orientará las actividades a realizar, como autopreparación, así como hará precisiones sobre la bibliografía a consultar y los aspectos que deben ser anotados.

Formas de Control:

Por el dominio teórico demostrado en los análisis y en la solución de los problemas.

Por la pertinencia en la solución a los problemas planteados a cada equipo.

Métodos: Discusión

Medios: Bibliografía, técnicas participativas, juegos.

Evaluación: oral, práctica

Bibliografía

Preparación para el tema 4. Estudio Individual.

Documento para el Trabajo del Director de Preuniversitario.

Resolución Ministerial 119/2008.

El trabajo metodológico en la escuela. Educación general politécnica y laboral. Colectivo de autores. Ed. Pueblo y Educación. (1980).

La Dirección del Trabajo de la Escuela. Ministerio de Educación. Curso 1993-1994.

Aspectos a trabajar de forma independiente como autopreparación para el próximo Taller Metodológico

- Reuniones eficientes.
- Sistema de reuniones.
- Autopreparación.

Bibliografía para la auto preparación del próximo taller metodológico.

- Documento para el Trabajo del Director de Preuniversitario.
- Resolución Ministerial 119/2008.
- El trabajo metodológico en la escuela. Educación general politécnica y laboral. Colectivo de autores. Ed. Pueblo y Educación. (1980).
- La Dirección del Trabajo de la Escuela. Ministerio de Educación. Curso 1993-1994.

Taller 4: Eficiencia directiva III.

Objetivo: Reflexionar sobre cómo lograr la eficiencia directiva mediante la adecuada planificación del sistema de reuniones.

Contenidos:

- Reuniones del sistema.
- Auto preparación para las reuniones.
- Objetivos de cada reunión.

- Derivación coherente de los objetivos en el sistema de reuniones (acuerdos)
- Los 16 NO de las reuniones. Personajes que se encuentran en la misma.

Primer momento:

- Presentación del tema y objetivo del trabajo metodológico.
- Exposición por parte de los equipos de los aspectos asignados para la auto preparación para el tema.
- Análisis y debate colectivo de los aspectos abordados durante la autopreparación.

Segundo momento:

Trabajo en equipos:

Planificar un sistema de reuniones de un mes para la institución escolar.

Definir y analizar los objetivos de cada una, así como aspectos importantes que no deben faltar en cada una de ellas, desde el punto de vista técnico –metodológico. Para ello se sugiere utilizar las técnicas participativas: Encuentra la respuesta (Anexo 11), Lluvia de ideas, Situaciones y roles múltiples en la solución de problemas. (Anexo 12)

Presentar situaciones o problemas que se dan en las reuniones para que los integrantes propongan las soluciones.

Exposición de las actividades asignadas a cada equipo.

Análisis y debate colectivo de los aspectos abordados.

Tercer momento:

Resumen y análisis de los resultados del trabajo metodológico.

Se analizará el tema sobre reuniones necesarias e innecesarias. Para las innecesarias, proponer alternativas.

La conductora del taller realiza las conclusiones y orienta los aspectos esenciales en que deben auto prepararse para el próximo Taller metodológico.

Formas de Control.

- Por la calidad de las exposiciones realizadas.

- Por la profundidad de los análisis y las habilidades prácticas demostradas.
- Por la solución a los problemas planteados.

Métodos: Discusión

Medios: Bibliografía, técnicas participativas

Evaluación: oral, práctica.

Aspectos a trabajar de forma independiente como autopreparación para el próximo Taller Metodológico.

Problemas de la práctica profesional.

Métodos y vías para proponer soluciones a los problemas.

Se orientará la bibliografía que se utilizará para la autopreparación del próximo tema:

Pérez Betancourt. El directivo y la ideología organizacional cubana. Capítulo VI, Los problemas no esperan, hay que... solucionarlos. (Pág. 123-145)

Taller 5

Tema: ¿Cómo identificar y solucionar problemas?

Objetivo: Reflexionar acerca de cómo identificar y proponer solución a los problemas de la práctica profesional directiva

Contenido:

-Problemas de la práctica profesional. Conceptualización

-Métodos y vías para proponer soluciones a los problemas

Primer momento:

Presentación del tema y objetivos.

Reflexión y debate acerca del concepto de problema, a qué se consideran problemas de la práctica profesional directiva en la institución escolar y específicamente en el preuniversitario, en qué momentos y circunstancias se pueden presentar?

Están contemplados en algún documento?

Segundo momento:

La conductora del Taller comenzará la sesión reflexiva por medio de preguntas

acerca de los pasos que el cuadro o directivo debe tener en cuenta durante el proceso de identificación de los problemas y sus causas, así como para la propuesta de soluciones.

La conductora presentará algunas técnicas participativas que son apropiadas para la identificación de los problemas y para la propuesta de soluciones de forma colectiva. Entre ellas: El escaparate, Anexo 13) Juego de alternativas, Anexo 10, se repite), Descúbralo usted, (Anexo 9, se repite). En busca de un consejo, (Anexo 14), Situaciones y roles múltiples en la solución de problemas, (Anexo 12, se repite), Descubriendo el problema, (Ver anexo 15), entre otros.

Tercer momento:

La conductora propondrá a los integrantes de cada equipo que escojan una técnica y que por medio de ella, identifiquen un problema real de su práctica directiva o que sometan a análisis por medio de los pasos de la técnica escogida alguno de los problemas que ellos han traído. Luego por medio de otra técnica participativa propondrán las soluciones entre todos.

Una vez concluida esta sección se pasará a la presentación en plenaria del trabajo realizado por los equipos.

Formas de Control.

- Por la calidad de las exposiciones realizadas.
- Por la profundidad de los análisis y las habilidades prácticas demostradas.
- Por la solución a los problemas planteados.

Métodos: Discusión.

Medios: Bibliografía, técnicas participativas.

Evaluación: oral, práctica.

Aspectos a trabajar de forma independiente como autopreparación para el próximo Taller Metodológico

La ética profesional del cuadro o directivo en el centro educacional.

La conductora del Taller orienta como tarea a cada uno de los integrantes que elaboren una relación de las situaciones que presencien durante la práctica profesional diaria que evidencien falta de ética y otra donde su empleo se ponga de manifiesto.

Esta deberá ser presentada y analizada por cada equipo:

Código de ética de los cuadros.

Centro de Estudios Martianos. Siete Enfoques Marxistas sobre José Martí. Edit. Política, La Habana, 1985.

Chacón Nancy y otros. Resultados teóricos metodológicos del Proyecto de investigación de Ética y profesionalidad, 2000 - 2004. CD ISPEJV.

Chacón Arteaga, Nancy. Educación Moral. Edit. Ciencias Sociales, La Habana, 1988.

Chacón Arteaga, Nancy. Dimensión ética de la educación cubana, Edit. Pueblo y Educación, Ciudad de La Habana, 2002

Marí Lois, Juan, González Pérez, Marcela. Ética pedagógica. Edit. Pueblo y Educación, Ciudad de La Habana, 1989, p. 70

Chacón Arteaga, Nancy. Sobre el pensamiento ético de José Martí. Educación, Ciencia y Conciencia. Edit. Pueblo y Educación 2008. Pág. 130-141.

Chacón Arteaga, Nancy. Ética y bioética desde una perspectiva martiana. Revista Honda No. 24/2008

Taller 6:

Tema: La ética profesional pedagógica.

Objetivos: Reflexionar sobre los principios y normas que caracterizan la ética pedagógica y su importancia en la acción directiva del cuadro.

Contenidos:

Conceptos y concepciones sobre la ética.

Principios y normas que caracterizan la ética pedagógica.

Primer momento:

Presentación del tema y Objetivos.

Análisis y debate de la bibliografía orientada para la autopreparación sobre la ética profesional pedagógica y la importancia de su observancia para el cuadro o directivo de Educación.

Se comentarán ideas esenciales que aparecen en la bibliografía orientada.

Segundo momento:

La conductora del Taller Metodológico pedirá a los presentes que expongan las situaciones tanto positivas como negativas respecto a la ética profesional pedagógica que presenciaron durante el mes. Se debatirán y expondrán ideas o respuestas éticas a dichas situaciones. Le presentará al plenario otras situaciones o problemas que requieren ser resueltos desde una posición ética.

Exposición en plenaria y debate sobre las soluciones a los problemas planteados donde se solicitará a los demás que expongan otras soluciones, ideas o criterios sobre la solución a dichos problemas.

Tercer momento:

Resumen y análisis sobre los resultados del Taller Metodológico

La conductora del Taller Metodológico solicitará a los participantes que expongan sus criterios acerca del mismo. A partir de aquí se realizarán las conclusiones del presente taller y se aplicará la encuesta (Ver anexo 16) para comprobar la efectividad de la preparación recibida.

Formas de control:

Por la calidad de las exposiciones realizadas.

Por la profundidad de los análisis y las habilidades demostradas en la identificación de los aspectos orientados.

Para el control y evaluación de cada uno de los talleres se utilizará la guía de análisis para evaluar efectividad en la aplicación de la propuesta de Talleres Metodológicos (Ver anexo 17).

Métodos: Discusión

Medios: Bibliografía,

Evaluación: oral, práctica.

2.4. Consideraciones generales para la implementación y evaluación de la propuesta de Talleres.

Los Talleres Metodológicos al ser escogidos como la forma idónea para dinamizar la preparación que reciben los cuadros y directivos noveles, por reunir las características ya expuestas en epígrafes anteriores deberán cumplir la *metodología* que se expone a continuación:

1.- Autopreparación previa de cada participante de manera individual sobre el tema.

Se considera que al propiciar la preparación previa para los talleres se están creando las condiciones para que los debates sean más participativos y se deja tiempo a la reflexión sobre temas ya estudiados, fundamentalmente a la ejecución práctica y solución de problemas. Desarrollar el contenido desde la búsqueda y procesamiento independiente de la información que necesita, utilizando la bibliografía actualizada, lo que permite llegar a un proceso consciente, sistemático, organizado, autocontrolado de la actividad independiente que movilice el desarrollo.

2.- Explorar el conocimiento que poseen los participantes sobre el tema que se está tratando en el taller.

Así en este momento se toma como punto de partida lo estudiado con anterioridad. Para ello se ha orientado los temas, bibliografía y algunas tareas específicas relacionadas con estos.

El docente debe diagnosticar el dominio que tienen los participantes del contenido del tema que se tratará y sus vivencias en relación con el mismo. Esto es fundamental para la correcto desarrollo del taller.

3.- Contrastación de las definiciones que son claves en el tratamiento del tema.

Cada taller, en su primer momento cuenta con una sección para trabajar con las definiciones de los conceptos que son claves para el desarrollo del mismo; entre ellos: política educativa, liderazgo, dirección, eficiencia, planificación, autoridad, ética profesional pedagógica, entre otros. Estos se localizan y estudian durante la autopreparación.

4.- Identificación de las barreras que encuentra cada cual para desempeñar su actividad directiva, relacionada con el tema que se está tratando.

Durante los talleres dedicados a que los integrantes, tanto en equipos como en plenaria identifiquen y expongan con espontaneidad las barreras que consideran presentar, respecto al tema que se está abordando en el mismo. Este resulta un ejercicio vital para la comprensión de los problemas y la necesidad del cambio.

5.- Socialización sobre aquellas experiencias positivas entre los presentes que tienen que ver con la práctica profesional relacionada con el tema.

Esta actividad como la anterior también ayuda a imprimir la energía y activismo que se pretende con el taller, pues las experiencias positivas en la solución de las situaciones o problemas de la práctica profesional relacionadas con el tema contribuyen a la modelación de lo más acertando, tanto para enriquecer la reflexión como la actividad práctica. Aquí se aconseja listar lo aportado por los presentes en estos dos pasos anteriores que servirán para llegar al próximo.

6.-Elaboración de regularidades teórico-prácticas a partir del consenso de todos los participantes.

A partir de las cuestiones analizadas anteriormente se elaboran las regularidades de los contenidos teóricos y las reflexiones sobre la práctica, lo que permitirá a un nivel de concreción y objetividad en el dominio de lo tratado.

7.- Demostración de actividades prácticas de los aprendizajes y el desarrollo de habilidades intelectuales y prácticas adquiridas durante el taller: “aprender a hacer; aprender a ser”.

Los talleres propiciarán como actividades indispensables la elaboración de acciones con un enfoque correctivo y desarrollador a partir de la experiencia y socialización de los aprendizajes y la experiencia, así como de la modelación de estos.

8.- Autoevaluación y proyección de los niveles de ayuda.

Es de gran utilidad que cada integrante autoevalúe su desempeño durante el taller y en los aprendizajes realizados acerca de los temas tratados para, a partir de ese criterio accionar con los diferentes niveles de ayuda que requiera cada cual para adquirir la preparación que se aspira.

Para la implementación de la presente propuesta de talleres de preparación de los cuadros y directivos noveles de la educación preuniversitaria en Cumanayagua, se inició con la **etapa de negociación** a través del despacho con la subdirectora de preuniversitario, en el cual se establecieron todas las cuestiones de carácter organizativo que debían seguirse para que este proceso no trajera consecuencias desfavorables al desarrollo normal de las actividades del mismo. En ese despacho se precisaron los temas con los que se trabajaría, así como la muestra de directivos y los centros que serían partícipes en las acciones de la investigación a realizar, se fundamentó la selección de los dos metodólogos que conducirían los diferentes

Talleres Metodológicos, se previeron los horarios en que se desarrollarían, tanto la preparación de los que conducirían los Talleres, como del desarrollo de estos, de manera que en un período de no más de cuatro meses ya se pudieran apreciar los resultados iniciales en la práctica educativa y indicadores de eficiencia de los centros.

Durante la **etapa organizativa** también se analizó con detenimiento las condiciones indispensables que debían reunir los locales y medios que se emplearían para las referidas preparaciones, cuestiones en las que se recibió el apoyo decidido e incondicional del Consejo de Dirección Municipal.

La **etapa preparatoria** incluyó la selección de los temas que servirían de marco para iniciar el proceso.

Inicialmente se desarrolló un seminario con los conductores de los talleres referidos, abordándose las características de estos y las aspiraciones que se proponen, se escucharon sus necesidades y se les dieron todas las facilidades para el desempeño exitoso de la nueva misión, la cual asumieron con responsabilidad y sentido de pertenencia. Se les facilitaron los recursos y bibliografía necesaria para su auto preparación y se colegió con ellos, las orientaciones con suficiente antelación, el contenido que se trabajaría en cada uno para que pudieran realizar una adecuada auto preparación, condición indispensable para garantizar el éxito y los resultados esperados.

La evaluación de los resultados de las actividades desarrolladas se efectuará desde el mismo momento de su aplicación, tomando como referencias la calidad de las reflexiones en cada debate y las habilidades mostradas en las actividades prácticas. Deberá auxiliarse de los indicadores utilizados con este fin (Anexo 17).

A continuación se proponen algunas consideraciones de carácter organizativo y metodológico que ayudaron a garantizar la calidad de las acciones que en el presente trabajo se establecen:

- Los talleres deben ser conducidos por los metodólogos que mayor experiencia y preparación poseen en los temas que serán debatidos en los mismos.
- En todos los casos debe darse una previa preparación a los metodólogos que fungirán como conductores de los talleres, para que su auto preparación la realicen a partir de haber recibido cierto nivel de actualización sobre los temas que serán abordados.

- El desarrollo de los talleres debe realizarse, siempre que sea posible, en horarios destinados a la preparación de cuadros, diseñada por el Departamento de Cuadros de la dirección Municipal de Educación.
- La organización de los locales, tanto para el trabajo en equipos como para el debate colectivo final, debe posibilitar que se puedan sentar en círculo, ello estimulará la participación activa de los asistentes.
- Las bibliografías que se requieran para la auto preparación de los participantes en los talleres deben estar ubicadas lo más concentradas posibles en un lugar determinado de los centros de información municipal.
- En cada sesión del Taller Metodológico debe designarse a un participante para que redacte los acuerdos, propuestas e ideas enriquecedoras que surjan como resultado del mismo y que puedan ser útiles para reflexiones posteriores en función de elevar la eficiencia y eficacia de la aplicación de la preparación que se aplica.

Como conclusión del capítulo se puede plantear que los Talleres Metodológicos constituyen la forma organizativa que permite dinamizar la preparación a cuadros y directivos noveles de la educación preuniversitaria; pues al tomar en consideración los aspectos didácticos que lo conforman permiten modificar la estrategia de preparación a cuadros diseñada por la Dirección Municipal de Educación. Las posibilidades de individualizar la preparación desde la atención a la diversidad, la vinculación de la teoría con la práctica, la rapidez, intensidad y energía constituyen los fundamentos esenciales de la presente propuesta.

Capítulo III. Valoración de la Propuesta.

En el presente capítulo se ofrece un análisis del contexto en que se aplicó la investigación a la muestra tomada para ello, así como las precisiones sobre el proceso de implementación de cada uno de los Talleres Metodológicos trabajados y sus resultados. En cada uno se destaca las experiencias extraídas de los mismos sobre la base de la valoración e interpretación de los resultados en la práctica pedagógica y se van detallando los resultados derivados de la etapa de validación, obtenidos en las diferentes actividades desarrolladas durante la misma.

3.1. Descripción del contexto de la muestra.

Para desarrollar la presente investigación se tomó como **población** a 22 cuadros y directivos de 4 de los Preuniversitarios del municipio de Cumanayagua: “Braulio Coroneaux”, “Bárbaro Álvarez”, “Batalla de Santa Clara” y “Armando Mestre”. Está compuesta por 4 directores, 2 subdirectores docentes, 4 vicedirectores y 12 jefes de

departamentos. Como muestra han sido seleccionados de forma intencional 16 que asumieron la dirección en diferentes cargos sin poseer experiencia para desempeñarse como tal, representan el 72,7%: 4 con 2 años de experiencia, 2 con un año de experiencia, y 8 inexpertos en el desarrollo de sus funciones. De ellos, 3 directores, Licenciados en las especialidades de Biología, Historia y Matemática, 3 vicedirectores graduados en Matemática, Informática, Educación Infantil y Física, 2 subdirectores docentes de Matemática y Química, 8 jefes de departamentos, entre los que se encuentran Licenciados en Ciencias Sociales, Química, Geografía, Matemática, Inglés y Español.

3.2.-Análisis e interpretación de los resultados del diagnóstico.

El presente resultado informa **del muestreo documental** aplicado a: **actas** de las reuniones del sistema en los preuniversitarios (Anexo 2, se repite), **informes** de visitas de ayuda metodológica e inspecciones, estrategias de preparación a cuadros (Anexo 3, se repite), así como la **observación** efectuada a las reuniones del sistema. (Anexo 4, se repite)

El análisis del resultado responde a los indicadores siguientes:

- Autopreparación y planificación sistémica y sistemática del trabajo.
- Principales problemas planteados e identificación de sus causas.
- Pertinencia y objetividad de los análisis.

Para obtener un criterio acertado del comportamiento de los indicadores anteriores se muestrearon quince actas de Consejo de Dirección, cinco de Consejo Técnico, veintiséis reuniones de Departamento, quince Claustros. Por otra parte se muestrearon doce informes de visitas de ayuda metodológica e inspección a los centros tomados. Del mismo modo se efectuó la observación a diez Consejos de Dirección, diez Consejo Técnicos, veintitrés Reuniones de Departamentos, diez Claustros, ocho Consejos de Escuela, veintisiete Asambleas de grupo y ocho Escuelas de Padres.

Autopreparación y planificación sistémica y sistemática del trabajo

Lo anterior se evidencia en que la planificación del trabajo en la institución no siempre se ajusta a un enfoque sistémico. El plan de trabajo del director y jefe de departamento aparece la preparación de la asignatura de Humanidades y ese día el profesor de la asignatura planifica otra cosa. Así ocurre con otras actividades. En el 98% de los documentos (Planes de Trabajo mensuales) se aprecia incoherencia en la

planificación y ejecución de las reuniones del sistema, así como no se cumple con la planificación de las etapas, según la dirección científica del trabajo: preparación, ejecución y control; solo en dos de los casos se aprecia esta lógica en la concepción. En el 96,7% de los casos se apreció que faltan acciones de planificación de la autopreparación, del control y seguimiento a las actividades con la sistematicidad requerida para obtener calidad en los resultados de los indicadores de eficiencia.

El profesor se planifica la revisión de libretas o la atención diferenciada fuera de la clase y no aparece ninguna acción de control por parte del jefe de departamento o director.

Por otra parte en el 86,7% de los planes muestreados se observa que el director y el jefe de departamento no planifican acciones de auto preparación, previo al consejo de dirección, consejo técnico, claustros, entre otros.

Se aprecia en el 95,6% de los casos que no se abarca todo el horario laboral.

Todo lo anterior evidencia que los planes de trabajo no se elaboran con localidad necesaria, de modo que permita optimizar racional y eficientemente el tiempo.

En el 100% de los casos aparecen desatendidas las acciones de preparación y el control con carácter sistémico.

Acciones como despachos previos a tareas como: eventos de monitores, actas, consejos de escuela, actividades extra docentes, presentan insuficiencias en el 100% de los casos.

La observación efectuada a Consejo de Dirección, Consejo Técnico, Reuniones de Departamentos, Claustros, Consejos de Escuela, Escuelas de Padres, Asambleas de grupo aportó los siguientes datos: el 96,8% de cuadros y directivos que dirigen la reunión no demuestran estar preparados para desarrollarla: no cuentan con los datos o la información necesaria sobre los temas que se analizan, información que debió obtener por medio de despachos o informes solicitados con anterioridad, entre otras. Al no contar con ello los análisis se basan en lo que exponen los presentes. Del mismo modo los presentes en la reunión no llevan los datos sobre los temas, lo que evidencia que no recibieron el orden del día y precisiones sobre los aspectos en que debían intervenir y lo que debían aportar al análisis. En los 10 consejos de dirección, los miembros de estos recibieron el orden del día con anterioridad, sin embargo solo el 40% de estos llevaba la información solicitada.

Principales problemas planteados e identificación de sus causas.

En el 100% de las actas muestreadas se constató falta de precisión, profundidad y objetividad en la definición de los verdaderos problemas que afectan la calidad de los indicadores de eficiencia del Proceso Docente Educativo en los preuniversitarios del territorio, tanto de forma general en el centro, como individualizado en los departamentos, asignaturas o docentes en particular. Por otra parte no llegan a identificarse las verdaderas causas de los problemas.

Pertinencia y objetividad de los análisis.

En el análisis de los problemas o insuficiencias recogidas en las actas se aprecia en el 97,8% que se realizan de forma superficial o parcialmente, sin llegar a considerar todas las aristas del mismo, todos los agentes o factores implicados. Tampoco se observa que se adopten los acuerdos o acciones precisas para su solución, ni se precisan los aseguramientos necesarios; en otros casos, aunque se precise quién y cuándo debe dársele solución no se le da todo el seguimiento que requiere hasta su solución final y definitiva. Por ello se aprecia que el mismo problema es retomado en diferentes momentos del curso o reuniones sin una concepción de sistema. Se constató en actas de reuniones de los departamentos, (tomando como muestra las de un sistema) que se analizan insuficiencias docente-metodológicas que no han sido planteadas en el Consejo de Dirección o Consejo Técnico; también que se analizan situaciones que ya aparecen planteadas anteriormente, como es el caso de docentes identificados como que no atienden a la diversidad de estudiantes de forma individualizada, otros que no orientan adecuadamente todos los medios que tienen a su disposición para enseñar y para que los estudiantes desarrollen habilidades y aprendan.

Respeto al análisis del cumplimiento de los acuerdos de las reuniones anteriores, en el 100% de las mismas no se realizó con la profundidad suficiente como para determinar la verdadera causa de los incumplimientos, para identificar qué o quién no hizo lo que debía, hasta que punto se agotaron todas las posibilidades o no. No se le dedica el tiempo suficiente a este análisis.

No se aplican acciones de estímulos y sanciones. En todos los casos hubo conformismo con el nivel de cumplimiento o con las causas expuestas para justificar la no solución al problema que lo originó. En el 58,3% de las reuniones, no se analizaron los acuerdos tomados.

En el análisis de los problemas abordados, los miembros de este órgano no llevan la preparación y claridad suficiente para agotarlo en todas sus dimensiones; no todos los

implicados son identificados y responsabilizados con las situaciones dadas. En pocas ocasiones se determina el grado de responsabilidad individual con los hechos o situaciones. Lo anterior informa sobre la falta de profundidad, concreción, objetividad y coherencia de los análisis.

En el 48,6% de los casos los problemas no fueron identificados por métodos científicos, surgieron espontáneamente o como causas de otros problemas lo que dificultó el esclarecimiento de su verdadera identidad y las causas reales.

También ocurre lo que resulta ser el principal problema, no ocupa el centro del análisis en el tiempo suficiente para dilucidar todas sus aristas; no se lleva hasta el final.

Por otra parte se presentaron, en algunas de las reuniones, las siguientes insuficiencias:

- No se tomaron todos los acuerdos que requerían los problemas abordados.
- No fueron previstos como parte de la auto preparación para la reunión.
- Se tomaron los mismos acuerdos ya incumplidos sobre los problemas ya analizados y no resueltos.
- Estos no se plantearon con la concreción y objetividad que permitiera su medición y control y llevar a la solución.
- No se responsabiliza con su cumplimiento a la o las personas adecuadas.

Al analizar la *encuesta* (Anexo 6) aplicada a los 16 cuadros y directivos con el objetivo de conocer los criterios que poseen acerca de su preparación para desempeñar su gestión directiva, el resultado más relevante obtenido informa que uno solo dirige porque le gusta, 13 coinciden en que lo hacen por necesidad del organismo y compromiso político. Ello evidencia una respuesta a las necesidades que demanda la educación cubana actual.

Otro resultado dice que poseen poco dominio del contenido de trabajo del cargo que desempeña: en este sentido 2 alegan no haber recibido ninguna preparación y 14 fueron preparados más o menos. Por lo anterior al definirla el 100% consideran que fue regular o mala.

Respecto a las vías que se emplearon, 3 afirman haber asistido a la preparación que se imparte por el departamento de cuadro de la Dirección Municipal de Educación y 6 por medio de tareas que les fueron asignadas en el centro, 7 no indican ninguna.

Sobre los temas que consideran tener mayor dominio, 3 marcan el político -ideológico y los 13 restantes ninguna.

3.3. Proceso de implementación.

La propuesta de Talleres Metodológicos para dinamizar la preparación de los cuadros y directivos noveles de la educación preuniversitaria en Cumanayagua fue aplicada según lo convenido inicialmente por el equipo integrado, el Departamento de cuadros, asesores e inspectores de la Dirección Municipal de Educación en el territorio.

Los Talleres fueron desarrollados con carácter oficial durante los meses de octubre a marzo del curso 2008/2009. Los Talleres 1, 2, 4, 5 y 6 fueron impartidos en el departamento de Preuniversitario de la Dirección Municipal de Educación; el 3 se integró al encuentro de preparación a Cuadros, como una sesión complementaria.

A continuación se explicita el desarrollo de los mismos:

Taller 1.

El Taller 1, La política educativa, fue conducido por la Ms C. Marta Moya González, Metodóloga Integral de Preuniversitario de la Dirección Municipal de Educación. Como que ya se había organizado el grupo en equipos para el trabajo posterior y se habían asignado las tareas de estudio independiente que les servirían para la autopreparación para el desarrollo de este Taller, se inició con una técnica de animación basada en la selección de los colores y su significado, para conocer el estado anímico de los integrantes y estimularlos a disponerse positivamente. Esta fue muy bien acogida por todos y levantó las expectativas, ya que al llegar algunos se mostraban indecisos y escépticos. A partir de las condiciones creadas inicialmente se comienza explorando acerca de la preparación que traían para el desarrollo de la actividad y ello propició que en cada grupo se aprovechara el tiempo previsto para profundizar en las cuestiones teóricas que los prepararían para estar en condiciones de asumir las nuevas acciones que se encaminarán a trabajar en función de la implementación del dominio de los contenidos teóricos acerca de la Política Educativa y sus documentos normativos. En este taller se apreció que no todos los participantes arribaron al mismo con la preparación previa requerida, alegando en muchos casos la falta de tiempo.

Durante el análisis y debate colectivo de los aspectos teóricos relacionados con el tema se dio prioridad a los conceptos afines, así como a los documentos que norman la Política Educativa desde el triunfo de la Revolución. De gran significación resulta el momento dedicado a la reflexión e identificación de las cuestiones que presentan

mayor dificultad a la hora de aplicarlas, así como la identificación de las causa. Este ejercicio es vital para emprender acciones y obtener resultados.

Al finalizar, la conductora resumió los acuerdos y las cuestiones que fueron recogidas como memorias de interés del taller y destacó como logro del mismo la activa participación de los asistentes y la actitud que asumieron de apoyar la organización de la actividad así como la que fueron asumiendo los que no pudieron prepararse bien al incorporarse a los debates con sus opiniones y experiencias. También hizo precisiones sobre las cuestiones que deben seguirse profundizando para poder desarrollar con calidad los futuros talleres y, aunque se les entregó un documento impreso con las temáticas y organización de los diferentes talleres, reflexionó que para el próximo se trabajará en La eficiencia directiva I, vista específicamente en la posición de liderazgo del dirigente educacional, por lo que debían hacer una revisión y análisis de la bibliografía indicada.

Concluyó el taller con la aplicación de la técnica participativa del PNI (Lo positivo, lo negativo y lo interesante) de la sesión de trabajo, actividad que fue muy bien aceptada por los participantes.

Taller 2.

El taller 2, referido a la Eficiencia directiva I, específicamente, sobre El liderazgo del dirigente educacional, expresado desde la adecuada planificación del sistema de trabajo de la institución escolar, fue conducido por la Lic. Bárbara Veloz Hernández, inspectora municipal de Educación. Se solicitó a los equipos que expusieran sus criterios sobre la autopreparación realizada a partir de la bibliografía orientada sobre el liderazgo del dirigente educacional por medio de la organización del trabajo, su planificación, los planes que elabora la institución, así como las consideraciones sobre el tiempo como elemento de optimización del trabajo.

Al comienzo este tema no despertó gran interés entre los presentes por considerarse un tema rutinario, algo de lo que se habla todos los días. Al atender las opiniones expresadas se hizo necesario utilizar un espacio adicional al previsto para explorar todos los criterios; unos acertados, otros errados y algunos por desconocimiento. Aunque la forma en que estaba previsto el taller permitía dar respuesta a las cuestiones debatidas, se tuvieron en cuenta para el enfoque de los debates y reflexiones, así como de las actividades prácticas.

La conductora, durante el debate en colectivo, luego de las exposiciones de los equipos de trabajo, los llamó a profundizar en el análisis de lo importante que resulta

para la institución escolar la planificación adecuada del trabajo por parte de toda la estructura y docentes. Durante los debates pudo apreciarse que estos aspectos no han recibido la atención que merecen durante el trabajo de preparación de los integrantes del Taller.

Se dedicó mayor espacio a la elaboración de planes para la organización del trabajo de un mes a partir de la organización y la utilización racional del tiempo disponible.

También resultó interesante el debate provocado sobre *el tiempo*. Primeramente se pidió a cada integrante del Taller que expusiera una idea sobre el tiempo; uno de ellos fue tomando notas. Seguidamente se dio lectura al cuento El Banco de la vida, con el que se ilustró aspectos analizados. (Anexo 8). La conductora tomó como ideas rectoras expresiones como: “no tengo tiempo”, “el tiempo no alcanza”, “estoy contra el tiempo”, “el tiempo es un problema”, entre otras.

En la parte conclusiva del taller, la conductora resumió los acuerdos y las cuestiones de mayor importancia debatidas y pidió las opiniones de varios participantes acerca de si cumplieron sus expectativas de preparación y en qué medida lo analizado les aportó elementos para promover un cambio en sus concepciones y prácticas acerca del tema.

Todos los criterios fueron positivos, sobre todo destacaron la utilidad de las actividades de construcción y elaboración de los planes en sistema a partir de la derivación de las actividades, así como les resultó valioso e interesante el debate sobre el tiempo.

La conductora del taller, así como otros invitados como la MsC. Marta Moya, metodóloga integral y la subdirectora de la educación preuniversitaria, consideran que a partir de este momento se produce un punto de inflexión en el reconocimiento de la importancia de los talleres en cuanto a sus aportes a partir de las posibilidades práctica que permiten aprender desde la teoría y la práctica haciendo, con la colaboración y compartiendo la reflexión de otros. Reconocen como una cualidad de los mismos el dinamismo que aportan a dicha preparación.

Pasó a orientar las cuestiones en las que deben prepararse con vistas al próximo taller en el cual se continuará el tema de la Eficiencia Directiva, en este caso desde la toma de decisiones del cuadro y directivo para asumir una posición de liderazgo que lo conduzca al éxito de su labor profesional. Para ello orientó la bibliografía requerida y su forma de localización.

Taller 3.

Este tercer taller responde al objetivo de dar continuidad a la Eficiencia Directiva II por medio de la presentación de situaciones y problemas que requieran la toma de decisiones acertadas como una forma de asumir una posición de liderazgo por parte del cuadro o directivo. Este fue impartido por la Lic. Bárbara Veloz Hernández.

Este taller coincidió con el curso impartido por el Departamento de Cuadros, por referirse al mismo tema, se insertó como actividad práctica del mismo. Fue organizado a partir de los equipos de trabajo, en los que se insertaron cuadros con experiencia en el tema. A cada equipo se le indicó el comentario y análisis de los aspectos teóricos más significativos orientados para la autopreparación. El mayor tiempo fue dedicado a la presentación de situaciones y problemas que debe enfrentar un directivo en el desempeño de sus funciones y durante el proceso docente educativo, tanto dentro como fuera del centro, en las que intervienen los diferentes agentes socializadores de la Educación: escuela, familia, comunidad, medios de difusión masivos.

Este marcó el ascenso en el interés de los participantes por los talleres y por el aprendizaje de los contenidos incluidos en los mismos. En la reflexión final valoraron como muy positivo la posibilidad que ofrecen de *hacer*, o sea *aprender haciendo* en la práctica, ante situaciones reales. Resultó emocionante la relación de situaciones que fue aportada por los participantes, ya que se les solicitó que cada uno presentara una situación y entre todos se ideó la solución más acertada o el procedimiento para llegar a ella.

En todo momento se apreció un adecuado interés por los participantes y en la medida que se fue avanzando en la actividad se logró una mejor comunicación entre los participantes y su espíritu cooperativo. El empleo de las técnicas participativas resultó de gran interés y facilitó el trabajo.

Resulta significativo que en los primeros talleres los integrantes tenían ciertas reservas a la hora de plantear las situaciones que constituían dificultades en su desempeño profesional; sin embargo en estos momentos son presentadas con entera soltura y naturalidad, lo cual ha facilitado el dinamismo de los talleres y ha posibilitado analizar y reflexionar sobre la base de un abanico de situaciones que amplía el espectro de experiencias reales y posibles.

Durante la conclusión del taller y la reflexión con los participantes, la conductora destacó el interés mostrado por todos y lo que habían avanzado en su habilidad de

trabajar y reflexionar en equipos, así como la rapidez para dar solución a los problemas planteados.

La coordinadora hizo un resumen de las cuestiones que fueron recogidas como acuerdos e incidencias de este taller y les recordó los aspectos en los que debía iniciar su preparación para el próximo. En este se dará continuidad a la Eficiencia Directiva, específicamente por medio de la adecuada preparación y ejecución de las reuniones del sistema. Para ello se indicó la bibliografía por la que debían realizar la autopreparación sobre el tema, a partir del dominio de los documentos rectores.

Taller 4

El cuarto taller lo condujo la MsC. Marta Moya González. Para comenzar pidió a los participantes que se agruparan según los equipos de trabajo ya organizados con anterioridad para debatir qué nuevos conocimientos habían incorporado sobre la planificación del sistema de trabajo y la derivación coherente de las actividades.

Un espacio muy importante fue el dedicado a la planificación de un sistema de reuniones de un mes; luego se presentaron los objetivos de cada una y aspectos importantes que no pueden faltar, así como a la exposición de situaciones que se presentan en estas que dificultan su optimización, también a las soluciones que fueron planteadas. En este momento se presentaron los 16 NO de las reuniones (Ver anexo18) y se pidió a cada equipo que identificaran las que más inciden en sus reuniones.

También se presentó una lista de reuniones innecesarias que se realizan y se pidió numerar las situaciones que se presentan en este tipo de reuniones.

Luego se presentaron en plenaria y entre todos pidieron formas de solución. Para ello se utilizaron las técnicas participativas: Encuentra la respuesta, (Anexo11, se repite) Situaciones y roles múltiples en la solución de problemas (Anexo 12, se repite) y Lluvia de ideas.

A continuación se reunieron en plenario los participantes y cada equipo expuso sus propuestas y soluciones. Se pidió a los participantes sus opiniones sobre los resultados obtenidos en esta sesión de trabajo y cada integrante expuso una situación de las que obstaculizan sus reuniones y entre todos aportaron ideas a su solución.

Se apreció una comunicación muy favorable al desarrollo de los talleres y los aprendizajes que estos proporcionan.

La coordinadora hizo un resumen de las cuestiones que fueron recogidas como acuerdos e incidencias de este taller y les recordó los aspectos en los que debían estudiar como preparación para el próximo. Este estará dedicado a la reflexión para identificar y solucionar problemas.

Para ello se indicó la bibliografía por la que debían realizar la autopreparación sobre el tema.

Taller 5

El taller 5, dedicado al tema de ¿Cómo identificar y solucionar problemas? Este fue conducido por la Lic. Reina González Piñón, subdirectora de la educación preuniversitaria.

Se realizó una introducción donde se propició el esclarecimiento y definición sobre qué es un problema a partir de la bibliografía consultada y del conocimiento aportado por la experiencia profesional.

En los talleres se expusieron algunos ejemplos de problemas de su propia práctica diaria.

Una de las cuestiones sobre las que se centró el análisis y la reflexión acerca de este particular es que los problemas se presentan y muchas veces sin preverlos. Por otra parte la bibliografía que aborda problemas pedagógicos no alcanza a elaborar u ofrecer un catálogo de estos, ni sus soluciones; de ahí la importancia de que el cuadro o directivo posea una preparación general en cuanto a contenidos que aportan las ciencias afines a la Pedagogía, tales como Psicología, Sociología, así como habilidades y métodos para saber qué hacer ante cada situación problémica y equivocarse lo menos posible.

El segundo momento fue muy bien acogido por su carácter reflexivo sobre momentos importantes, la identificación y solución de problemas como proceso y dentro del proceso docente educativo, no como situaciones aisladas que se dan espontáneamente.

Para la reflexión se entregó a cada equipo por escrito las actividades para que las analizaran detenidamente y fueran escribiendo las respuestas sobre la base de problemas reales. Luego, el resultado fue comunicado en plenario y todos los presentes expusieron sus opiniones.

De igual manera resultó muy interesante y amena la sección dedicada al empleo de técnicas participativas sugeridas para la identificación de problemas y la búsqueda de soluciones. Los diferentes equipos escogieron entre El escaparate (Anexo 13, se repite), Juego de alternativas (Anexo 10, se repite), Descúbralo usted (Anexo 9, se repite), En busca de un consejo (Anexo 14, se repite), Situaciones y roles múltiples en la solución de problemas (Anexo 12, se repite), Árbol del problemas (Anexo 19) y Descubriendo el problema (Anexo 15, se repite).

La coordinadora hizo un resumen de las cuestiones que fueron recogidas como acuerdos e incidencias de este taller. Por su importancia se presenta a continuación los resultados obtenidos:

- No todos los cuadros tienen cabal dominio de sus funciones, ni de la metodología para desempeñarse.
- Algunos realizan actividades y tareas que corresponden a otros y sin embargo dejan de hacer otras que están en su contenido de trabajo.
- Delegan tareas indelegables o a la persona inadecuada o no preparada para desarrollarla.
- Poca habilidad para delegar.
- Gusta de hacerlo él.
- No se lleva el problema hasta el final.
- No se analiza adecuadamente:
 - No determinación de la causa de las causas.
 - No se analiza ni en el lugar, ni en el momento adecuado.
 - No se utilizan los métodos científico-metodológicos.
 - No se involucra a todas las personas que deben.
 - No se analiza todas las aristas del problema.
 - No se utilizan todas las vías posibles para identificar el problema.
 - No se determina adecuadamente el grado de responsabilidad que tiene cada cuál en la solución del problema.
 - No se da prioridad a la solución del problema.
 - Aunque se toman acuerdos, no son totalmente concretos y medibles.
 - No se controla adecuadamente el cumplimiento del acuerdo.
 - No dio seguimiento de forma planificada.
 - Hay conformismo con lo que se resolvió parcialmente o con las barreras.

- No se rediseña la estrategia o acciones para resolver definitivamente el problema.
- Tanto el estímulo como las sanciones no son aplicadas correctamente.
- No se toman las decisiones pertinentes y oportunas.

Se les recordó los aspectos en los que debía realizar su preparación para el próximo taller. Este será dedicado al tema de la ética profesional pedagógica.

Para ello se indicó la bibliografía por la que debían realizar la autopreparación sobre el tema.

Taller 6.

Al desarrollar el Taller #6, La ética profesional pedagógica, la Lic. Bárbara Veloz Hernández, inspectora municipal, solicitó a los participantes la exposición acerca de las ideas esenciales resumidas como parte de la autopreparación, recogida en la bibliografía facilitada.

Se analizaron varios conceptos de ética, así como la etimología del término y la importancia de su cumplimiento por parte del cuadro o directivo educacional.

Un momento relevante del taller fue la exposición de las situaciones recogidas por cada uno durante el mes donde se observan, tanto la falta como la presencia de la ética por parte de los cuadros, así como de los docentes u otros trabajadores, estudiantes, familia, entre otros. Se destacó como muy positivo el interés mostrado por cada uno de los presentes y el reconocimiento de dichas situaciones. Estas fueron sometidas a reflexión y debate, así como se aportaron propuestas de solución.

La conductora presentó otras situaciones que fueron acogidas, analizadas y rectificadas con gran dinamismo.

Para concluir el taller la conductora solicitó a los presentes que expusieran su estado de ánimo, criterios acerca de la preparación recibida durante este. En todos los casos fueron muy positivas y expresaron satisfacción.

	Subtemas	Organización (%)	Motivación Aceptación (%)	Participación (%)	Preparación (%)
Taller 1	1	87,5	78	75	87,5
	2	87,5	78	75	87,5
	3	87,5	78	75	87,5
Taller 2	1	87,5	81,6	81,6	93,7
	2	87,5	87,5	87,5	93,7
	3	87,5	87,5	87,5	81,6
	4	100	100	100	100
Taller 3	1	100	100	100	93,7
	2	100	100	100	93,7
	3	100	100	100	93,7
Taller 4	1	100	93,7	100	100
	2	100	93,7	100	100
	3	100	93,7	100	100
	4	100	93,7	100	100
Taller 5	1	100	100	100	100
	2	100	100	100	100
	3	100	100	100	100
Taller 6	1	100	100	100	100
	2	100	100	100	100
	3	100	100	100	100

En este momento se aplicó la encuesta para comprobar la efectividad de los talleres (Ver anexo 16, se repite), a lo cual accedieron con entusiasmo. Una vez concluida se analizaron los resultados con la presencia y participación de todos los participantes.

3.4.- Análisis e interpretación de los resultados de la implementación de la propuesta de Talleres Metodológicos.

El presente epígrafe expone los resultados obtenidos con la aplicación de los Talleres Metodológicos para dinamizar la preparación de los cuadros y directivos noveles de la educación preuniversitaria. Para ello se tendrá en cuenta como indicadores la **organización, motivación y aceptación, participación y preparación** aportadas. Estos se concretaron en estrecha relación de modo que uno condiciona al otro.

La **organización** funcionó según se había concebido en los talleres previos. Se impartieron en los momentos y por las personas previstas que contaban con la preparación y maestría requeridas para ello. Esto contribuyó en gran medida a que se cumplieran los otros indicadores: la participación, motivación y aceptación, así como la preparación. La bibliografía orientada estuvo siempre al alcance de todos, mucha de ella ubicada en los centros preuniversitarios y en el centro de documentación e información. Esta fue consultada y analizada al 85%. Es preciso reconocer que para cada tema aparecen varias sugerencias, o sea que no siempre el no consultarla toda, indica que no se haya estudiado suficientemente las cuestiones teóricas previstas.

Al profundizar en la organización de los Talleres, es preciso abordar la dinámica interna de los mismos. Los equipos que se crearon desde el inicio se conformaron por voluntad y afinidades.

En sentido general todos los integrantes llegaron a sentirse y reconocerse como partes del grupo con intereses y necesidades comunes. Sobre esta base fluyó la integración de todos a los análisis y debates reflexivos sobre la práctica, así como a la búsqueda de soluciones; a partir de las identidades adquiridas. Ello también facilitó que se cumpliera la concepción de dinamismo que se le imprimió a los Talleres metodológicos. Se fue ganando en concreción a la hora de abordar los problemas y realizar los análisis: aunque en ocasiones estos pretendían derivar hacia la dispersión u otros temas alejados del punto, la coordinadora supo traer a los participantes al centro del problema y lograr la objetividad y profundidad en los análisis de los mismos. Esto se logró en el 96% de los casos.

Lo anterior dice de la **motivación y aceptación**. El interés mostrado por los participantes en el taller previo se fue concretando y haciendo más sólido a partir del tercero, donde fue apreciable el deseo de participar e integrarse a todos los análisis reflexivos. Estos permitieron dar cumplimiento a lo expresado por el colectivo de autores sobre Necesidades y motivos en la actividad de la personalidad, en Psicología

para Educadores (2001), toda vez que, durante el desarrollo de los mismos fueron comprobando que los Talleres metodológicos posibilitaron encontrar respuestas a las necesidades y carencias en cuanto a la preparación como cuadro y directivo.

Los 3 temas del Taller 1 no despertaron la motivación y aceptación esperada de forma espontánea y requirieron un mayor nivel de estímulo, fundamentalmente a 5 participantes que se mantuvieron más pasivos. Los Talleres 3, 5 y 6 fueron los de mayor motivación, contaron con el 100% en todos sus temas. En el Taller 4 uno de los integrantes requirió de estímulo, pues hace rechazo a las reuniones.

Los talleres permitieron que los integrantes descubrieran en las sesiones de debates reflexivos sus carencias (como proceso interno dentro del individuo) y reconocieran en la dinámica de los mismos la necesidad de atenderlas, así como la posibilidad de satisfacerla, encontraron en los Talleres la vía para canalizar sus inquietudes y necesidades, una vez reconocidas; a partir de aquí se mantuvo durante todo el proceso. Este fue el indicador que condujo al éxito en la aplicación de estos.

En cuanto a la **participación** se ha tenido en cuenta la amplitud de aristas que definen el término, las cuales se explicitan aquí:

Si se atiende al más tradicional y socorrido de los criterios, la asistencia, se considera muy buena. El dato que sigue así lo indica:

Talleres	Asistieron	%
1	14	87,5
2	15	93,0
3	16	100
4	16	100
5	16	100
6	16	100

Estos datos indican, incluso, que el nivel de movilización e interés fue creciente y estable. No obstante, lo más indicativo del nivel de **participación** se considera a la *implicación* asumida en cada una de las actividades desarrolladas, al *activismo* logrado en la exposición de opiniones, criterios, en las reflexiones, en la *construcción colectiva* de las ideas y en la *toma de decisiones consensuadas* que estuvo presente en todo momento, en la identificación de los problemas de la práctica respecto al tema que se estaba abordando, la búsqueda de las causas, así como del abanico de soluciones posibles a partir de las experiencias individuales. Todo ello permitió la construcción del saber, compartirlo y enriquecerlo. En sentido general se logró que la participación como proceso desarrollador, no solo porque adquirieran nuevos saberes, sino porque también desarrollaron capacidades para la autopreparación, para la independencia cognoscitiva, la convivencia y la comunicación, para el trabajo colectivo.

Los temas que mayores dificultades presentaron fueron los del Taller 1 referidos al dominio sobre Política Educativa, sobre todo en las reflexiones, toma de decisiones y construcción de las ideas. A partir del Taller 3 todos los demás contaron con el 100% de integración.

Según consideraciones de la autora los indicadores anteriores tributaron a la **preparación** recibida por parte de los cuadros y directivos noveles toda vez que:

Se abordaron con la profundidad deseada el 100% de los temas concebidos en los Talleres Metodológicos; sin embargo, solo los del Taller 1, referido a la Política Educativa y que coincidió con ser el primero, fue el que mayores dificultades presentó y fue preciso asignar niveles de ayuda individualizada al 33% de los integrantes, que no salieron la preparación prevista. Sin embargo en los temas de los Talleres 4, 5 y 6 la preparación se logró sin dificultades, lo que se manifestó en:

- Dominio de los contenidos,
- Calidad de las reflexiones.
- Participación como proceso.
- Habilidades desarrolladas en la identificación de problemas, sus causas y en la aplicación práctica en situaciones posibles y reales lo aprendido.

Lo anterior permite identificar como *muy positivo* de la aplicación de los Talleres:

- a) El interés, motivación y activismo.
- b) Diversidad de acciones que le imprimieron dinamismo al modo de proporcionar la preparación.

- c) La posibilidad de socializar las diversas experiencias reales y posibles para aprender de todos.
- d) Agilidad para solucionar las tareas o acciones propuestas durante los Talleres.
- e) Clima afectivo, camaraderil, comunicativo y cooperativo.
- f) Espíritu autocrítico y reflexivo.

Lo menos positivo durante los Talleres fue el tiempo, realmente se requirió más del previsto, pues la dinámica de los mismos, los debates reflexivos y el trabajo cooperado en equipos así lo requirió.

3.5.-Validación de la propuesta.

Para asegurar que la propuesta de Talleres Metodológicos que se implementó respondiera satisfactoriamente a los objetivos previstos se aplicó una *encuesta* y la *observación participante no estructurada* a los 16 cuadros y directivos noveles de la educación preuniversitaria tomados como muestra, para validar su pertinencia y validez.

En la encuesta (Anexo 16, se repite), al indagar en la primera pregunta sobre cómo consideran la propuesta de Talleres, se constató que los Talleres Metodológicos cumplieron los objetivos previstos, pues el 100% la reconoce como necesaria, oportuna, práctica, novedosa, enérgica y activadora; ninguno la considera reiterativa.

En la pregunta número 2, al solicitar su consideración sobre los diferentes aspectos aportados, relacionados con la preparación recibida por medio de los Talleres, el 93,7 % dice que el dominio de los contenidos tratados es Bueno; solo uno de los cuadros la valora de Regular. Sobre las habilidades de análisis reflexivo, es asumida como Buena por el 100%. Del mismo modo las habilidades de trabajo grupal, el 100% la considera Buena.

Respecto al dominio de los elementos y procedimientos de práctica trabajados durante los Talleres Metodológicos, para el 93,7% es Bueno; solo 1 la considera Regular.

Al indagar en la pregunta 3 sobre los **aspectos positivos**, las **barreras** y los **más interesantes**, las respuestas indican que: el 100% coinciden al referir como **aspectos positivos**: ambiente en que se desarrollaron, empleo de técnicas, métodos

participativos y actividades prácticas y demostrativas; el 93,7% reconoce la amplitud y suficiencia de la bibliografía; el 100% reconoce la posibilidad de rectificar en la práctica los errores cometidos. Como **barreras**, el 93,7% solo identifica la necesidad de contar con más tiempo.

Como **Aspectos interesantes**: el 93,7% dice que el intercambio de experiencia de la práctica profesional; el 87,5% que las secciones de anécdotas sobre situaciones difíciles de la práctica profesional, el 100% los cuentos y técnicas participativas.

En la pregunta 4 se interroga sobre cómo se sienten para enfrentar la práctica profesional después de haber recibido los Talleres. Al respecto los 16 cuadros y directivos se sienten seguros, esclarecidos y reflexivos; 15 conscientes, 13 optimistas y 14 autocríticos.

Por otra parte se aplicó la *observación participante no estructurada* (Anexo 20) con el objetivo de constatar la pertinencia y validez de la propuesta. Se observó el comportamiento de los 16 cuadros y directivos durante el desarrollo de los Talleres, de manera que permitiera apreciar si se logró lo declarado en la idea que se defiende. En este sentido se pretendía constatar si se dinamizó la preparación de los cuadros y directivos noveles y cómo se hizo evidente, así como elementos revelan modificaciones en el proceso y en los resultados.

Se puede declarar que la propuesta de Talleres Metodológicos es pertinente y válida, toda vez que se produjeron modificaciones en la concepción y en los procesos de la estrategia de preparación a cuadros de la Dirección Municipal de Educación, que propició la dinamización de la preparación en cuanto al método de impartirla. Ello es apreciable en:

- El empleo del taller como forma organizativa que propició el intercambio, la cooperación, la reflexión y la vinculación de la teoría con la práctica.
- El 100% se integró a los debates, reflexiones; a la exposición de problemas de la práctica profesional, de experiencias, a la toma de decisiones y a la propuesta de soluciones.
- En el 100% de los Talleres los análisis, reflexiones y debates fueron complementados con actividades prácticas y demostrativas que modelaron “cómo hacerlo”.
- El 100% de los Talleres fueron participativos a partir de que lograron: movilizar la acción en dirección al cambio, sensibilizar a los cuadros y directivos con la dinámica y las actividades asignadas, implicar a todos activamente en el

proceso. La pertinencia de la propuesta de Talleres está dada por la posibilidad que ofrece de dinamizar la preparación que reciben los cuadros y de satisfacer los objetivo que justifican su existencia; permite penetrar la esencia de lo diseñado por el Departamento de Cuadros con este fin, revelar las relaciones entre los elementos que la condicionan y entre sus propios componentes distintivos y en consecuencia, profundizar, enriquecerla y perfeccionarla en la práctica.

Puede aseverarse que la preparación de los cuadros y directivos noveles por medio de los Talleres Metodológicos como forma de organización, se hace más dinámica y participativa, pues propician las condiciones para vincular la teoría con la práctica con inmediatez, intensidad y energía como elementos básicos de su concepción. Las posibilidades de atender a la diversidad, el vínculo teoría-práctica, entre otros fundamentos, posibilitan dinamizar la preparación que estos reciben. En la práctica los resultados develan que se modificó la forma de impartir la preparación a los cuadros y directivos noveles, según se pretendía. Estos demostraron que es muy favorable abordar y tratar de buscar solución a los problemas por medio del empleo de técnicas participativas y con la implicación de todos.

Conclusiones

1.-Las condiciones en que se desarrollan las acciones directivas en el escenario educativo cubano, se hacen más complejas en los momentos actuales. Los cuadros y directivos constituyen figuras importantes dentro de este contexto; por ello, para enfrentar los cambios que frecuentemente se producen en el escenario escolar, requieren de conocimientos, habilidades y métodos imprescindibles para una preparación profesional que les permita dar cumplimiento exitoso a la tarea fundamental de transformar los modos de pensar y actuar del colectivo pedagógico y estudiantil que concretan el acto educativo. Por lo mismo, resulta vital la capacidad que desarrollen para interpretar las orientaciones que reciben y aplicarlas de manera creadora. Se requiere, por tanto, diagnosticar con mayor precisión las necesidades y potencialidades individuales, sin desatender sus intereses y motivaciones.

2.- El diagnóstico inicial aplicado a los cuadros y directivos noveles de los centros preuniversitarios del municipio de Cumanayagua mostró que una parte considerable de los docentes que asumen cargos de dirección necesitan de la aplicación de acciones que los prepare para desempeñar sus funciones con calidad. Las indagaciones sobre las acciones de preparación diseñadas por las instancias responsabilizadas, orientan hacia la necesidad de atender los contenidos y el método de impartición concebido.

3.- Los Talleres Metodológicos son una forma de trabajo que, en su esencia, constituyen una vía idónea a tener en cuenta para diseñar la preparación que se le imparte a los cuadros del municipio de Cumanayagua, toda vez que proponen, desde sus rasgos distintivos, el empleo de métodos más activos que, sin excluir los demás, potencian las posibilidades de aprender a aprender, a hacer y ser, haciendo, por medio del intercambio crítico-reflexivo del grupo.

4.-Con la aplicación de los Talleres Metodológicos que conforman la presente propuesta se produjeron modificaciones en la concepción y en los procesos de las acciones de preparación que se le imparte a los cuadros de la Dirección Municipal de Educación, en Cumanayagua. Con ellos se logró dinamizar dicha preparación, pues se propició la integración y participación de todos los cuadros y directivos noveles a los análisis y debates reflexivos, la vinculación en acciones concretas de los conocimientos teóricos con la ejecución práctica, intercambio grupal; agilidad, activismo e inmediatez como principio de su concepción.

Recomendaciones

1.- Insertar en las acciones de preparación diseñadas por la Dirección Municipal de Educación en Cumanayagua, actividades prácticas como las que integran la presente propuesta, de manera que la misma sea más dinámica y participativa.

2.- A las diferentes instancias encargadas de la preparación de cuadros:

Modificar el método para preparar a los cuadros y directivos del municipio de Cumanayagua para hacerlo más activo y participativo.

3.- Socializar los resultados de esta investigación en otras educaciones del municipio y valorar las posibilidades de aplicación, según sus necesidades y particularidades.

Bibliografía

Algunos aspectos sobre la inspección(1983). En Cuba. Ministerio de Educación.

Indicaciones Metodológicas de organización para el desarrollo del Trabajo en el
ministerio de Educación 1983-1985. (pp.130)-La Habana: MINED

ALONSO, S. (2005). Glosario Mínimo de Dirección Científica Educacional: Dirección
de Cuadros del MINED, La Habana: MINED

_____. (2002). EL Sistema de trabajo del MINED. Tesis en opción al grado
científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto Superior Pedagógico, La
Habana

_____. (2007). Tecnología de la Dirección Científica Educacional: Curso 8:
Pedagogía, La Habana: MINED

ALONSO RODRÍGUEZ, S. H. (2007). El Sistema de inspección: Actualidad y
perspectivas: [video casete] – La Habana: MINED

Asamblea Provincial del Poder Popular. (2006). Cienfuegos [s.n]

Balance Provincial de Inspección Integral. (2006). La Habana: MINED

BASACO CHONG, L. (2007). EL Sistema de Inspección: Actualidad y perspectivas
[video casete] – La Habana: MINED. – 2 casete (ca. 30 min) (Sony Beta) : Son;
con Curso de Diplomado Actualidad y Perspectivas

BATISTA GIRBAU, J. (1996). Compilación no 1 Documento sobre inspección
educacional: Trabajo presentado en el taller sobre evaluación de los docentes y
centros educativos en Cancún, México

CALZADO LAHERA, D. (2004). Un Modelo de formas de organización del proceso de
enseñanza-aprendizaje en la formación inicial del profesor. Tesis Doctoral en
Ciencias de la Educación. Instituto Superior Pedagógico, Cienfuegos

_____. (1998). El Taller: una alternativa de forma de organización del proceso
pedagógico en la preparación profesional del educador. Tesis de Maestría en
Ciencias de la Educación. Instituto Superior Pedagógico, Cienfuegos

CARDENAS GONZALEZ, M. (2005). El Pensamiento de Fidel Castro sobre educación.
La Habana: Academia

- CASTRO RUZ, F. (1981). Discurso en el Acto de Graduación del Destacamento Pedagógico Universitario Manuel Ascunce Doménech. La Habana: MINED
- _____. (2005 noviembre). En el acto por el aniversario 60 de su ingreso a la Universidad, p.2-4
- _____. (1992 mayo). En la clausura del encuentro 20 años después de la creación del Destacamento Pedagógico Manuel Ascunce Doménech, p.2-3
- Compilación No. 1 Documento sobre Inspección Educacional. Dirección de Inspección. (2000). La Habana: MINED
- CUBA, MINISTERIO DE EDUCACIÓN. (1993). La dirección del trabajo de la escuela. La Habana: MINED
- CUBA, MINISTERIO DE EDUCACIÓN, INSTITUTO PEDAGÓGICO LATINOAMERICANO Y CARIBEÑO. (2005). Fundamentos de la Investigación Educativa: Maestría en Ciencias de la Educación: Mención Preuniversitario, Módulo 1: Segunda Parte. La Habana: Pueblo y Educación
- _____. (2005). Fundamentos de la Investigación Educativa: Maestría en Ciencias de la Educación: Mención Preuniversitario, Módulo 2: Segunda Parte. La Habana: Pueblo y Educación
- _____. (2006). Fundamentos de la Investigación Educativa: Maestría en Ciencias de la Educación: Mención Preuniversitario, Módulo 3: Primera Parte. La Habana: Pueblo y Educación
- _____. (2006). Fundamentos de la Investigación Educativa: Maestría en Ciencias de la Educación: Mención Preuniversitario, Módulo 3: Segunda Parte. La Habana: Pueblo y Educación
- CHACÓN ARTEAGA, N. (2002). Dimensión ética de la Educación Cubana. La Habana: Pueblo y Educación
- CHACÓN ARTEAGA, N. L., LOPEZ BOMBINO, L., CHAVEZ ANTUNEZ, A., VALDES MENOCA, C., y NUÑEZ JOVER, J. (2006). Curso de ética y sociedad: un acercamiento al estudio de la ética, la moral y los valores humanos: Universidad para todos. La Habana: Academia
- CHAVEZ, J. Eugenio María de Hostos: Reseña Biográfica. En Revista Educación, 70, 25-55

Dirección Estratégica y Administrativa por objetivos en el MINED. (1997). La Habana: MINED

Documento de Trabajo del Director de Preuniversitario. (2007). La Habana: MINED

El Dirigente estudia. (1977). La Habana: [s.n.]

ELIZALDE, R. M. y BÁEZ, L. (2005). El Encuentro. La Habana: Oficina de Publicaciones del Consejo de Estado

FRANK, W. (1978). El Nacimiento de un mundo. La Habana: Ciencias Sociales

GALPERIN, P. (1982). Introducción a la Psicología. La Habana: Pueblo y Educación

GONZÁLEZ, N., GARCÍA FRANQUI, S., ALMINAQUE, M. Y CORTIJO, R. (1977). La Inspección: Funciones de los órganos de inspección. En I Seminario Nacional a Dirigentes. (pp.55.90). La Habana: MINED

Gran diccionario enciclopédico ilustrado: todos los secretos del idioma. Todo el universo del saber y su alcance. (1997). Barcelona: Grijalbo

GRISHIN, Z. A. (1999). Formación ético-profesional del maestro en el sistema de educación pedagógica superior. (Traducción al español). Centro de Documentación Pedagógica. La Habana: [s.n.]

HART DÁVALOS, A. (2008). Educación, Ciencia y Conciencia. La Habana: Pueblo y Educación

HERNÁNDEZ COTON, S. Y HERNÁNDEZ CALVEZ, S. (1990). Cursos sobre Técnicas de Dirección. La Habana: [s.n.]

Informe de la visita al territorio de Cienfuegos efectuada del 19 al 21 de enero. (2005). La Habana: Ministerio de Educación Superior

LABARRERE, G. y VALDIVIA PAIROL, G. (1988). La Habana: Pueblo y Educación

LAURESKI, I. (1982). Simón Bolívar. La Habana: Progreso

MACHADO BERMÚDEZ, R. (1990). Formación de Cuadros y Dirección Científica desde el Subdesarrollo. La Habana: Ciencias Sociales

MARI LOIS, J. Y GONZÁLEZ PÉREZ, M. (1989). Ética Profesional. La Habana: Pueblo y Educación

MARTI, J. Escritos sobre Educación. La Habana: Política

MAURY AGAISSE, A. I., ROMERO PÉREZ, M. C., GONZÁLEZ HERMIDA, A., SANTOS CID, C. M., MARTIN GARCIA, A. M., y GONZÁLEZ PANCORBO, A. M. (2007). Curso: "Herramientas para el control y la prevención en la lucha contra la corrupción: Experiencia cubana": Programa para la preparación de los cuadros y las reservas. La Habana: [s.n.]

MAURIZ TENRREIRO, M. M. (2004). La Evaluación de las habilidades intelectuales de la primaria: Una propuesta para el Trabajo Metodológico de las escuelas del segundo ciclo e indicadores de medición para la evaluación. Tesis de Maestría en Ciencias de la Educación. Instituto Superior Pedagógico, Cienfuegos

MORALES, S. y RODRIGUEZ, S. (1984 marzo). Un Maestro de todos los tiempos. Granma, p.4

Orientaciones para la implementación del nuevo programa de preparación económica de los cuadros y dirigentes del estado y el gobierno. (2005). La Habana: [s.n.]

PARTIDO COMUNISTA DE CUBA. COMITÉ CENTRAL. Sobre la política de formación, selección, ubicación, promoción y superación de los cuadros. (1978). En Tesis y resoluciones: primer congreso del Partido Comunista de Cuba (pp.57-99). La Habana: Ciencias Sociales

PÉREZ BETANCOURT, A. y DÍAZ LLORCA, C. B. (2003). El Directivo y la ideología organizacional cubana. La Habana: Ciencias Sociales

PEREZ FIGUEIRAS, E. (1996). Inspección escolar en Cuba: Breve reseña histórica. Revista Educación, 87, 7-14

Política Educacional: Tesis y Resoluciones: Selección de documentos del I y II Congreso del PCC. (1982). La Habana: Política

Reglamento del sistema de Inspección Escolar. Resolución Ministerial – 80/2001 – (2001). La Habana: MINED

Reglamento del sistema de Inspección Escolar. Resolución Ministerial – 120/2008 – (2008). La Habana: MINED

REMEDIOS GONZÁLEZ, J. M., HERNÁNDEZ MAYEA, T., CONCEPCIÓN RODRÍGUEZ, M. L., ROJAS HERNÁNDEZ, M., RIOS GONZÁLEZ, M. y ECHEMENDÍA ARCIA, D. (2006). Desempeño profesional y evaluación de los

docentes del Instituto Superior Pedagógico: Propósitos y perspectivas. La Habana: Academia

Resolución Ministerial 25/96. (1996). La Habana: MINED

RICO MONTERO, P. (2003). La zona de desarrollo próximo: procedimientos y tareas de aprendizaje. La Habana: Pueblo y Educación

SAINS DE ROBLES, F. (1963). Ensayo de un diccionario español de sinónimos y antónimos. España: Aguilar

Selección de documentos políticos, jurídicos y de consulta sobre política y trabajo de los cuadros. (1996). La Habana: Política

SEMINARIO NACIONAL A DIRIGENTES... de EDUCACIÓN...(1:1997:La Habana). 1 Seminario Nacional a Dirigentes... de Educación...(Temas presentados). La Habana: MINED

_____. (1987). 3 Seminario Nacional a Dirigentes... de Educación...(Temas presentados). La Habana: MINED

_____. (1981). Política de cuadros y estabilidad del personal de dirección en la educación. __ En 5 Seminario Nacional a Dirigentes... de Educación. La Habana: MINED

SEMINARIO NACIONAL PARA EDUCADORES. (2001). 2 Seminario Nacional para Educadores. La Habana: MINED

_____. (2002). 3 Seminario Nacional para Educadores. La Habana: MINED

_____. (2004). 6 Seminario Nacional para Educadores. La Habana: MINED

_____. (2006). 7 Seminario Nacional para Educadores. La Habana: MINED

Sistema de trabajo con los cuadros del estado y el gobierno: Documentos rectores. (2000). La Habana: MINED

SOLER FIÉRREZ, E. (1996). Inspección y supervisión. Revista Educación, 87, 15-21

TORO Y GISBERT, M. y GARCÍA, R. (1974). Pequeño Larouse ilustrado. La Habana: Pueblo y Educación

VALIENTE SANDÓ, P. (2001). Concepción sistémica de la superación de los directivos de Secundaria Básica. Tesis Doctoral en Ciencias de la Educación. Instituto Superior Pedagógico, Holguín

VALLE LIMA, A. y GARCÍA BATISTA, G. (2007) Dirección, organización e higiene escolar. Ciudad de La Habana. Pueblo y Educación.

VAZQUEZ HERMIDA, E. N. (2005). El proceso de dirección escolar en la Enseñanza de la Secundaria Básica cubana: aproximación histórica. Tesis de maestría en Ciencias de la Educación. Instituto Superior Pedagógico, Cienfuegos

Anexo 1

Guía para el muestreo de la Estrategia de preparación a cuadros del Departamento de Cuadros de la Dirección Municipal de Educación.

Objetivo:

Constatar las acciones de preparación para los cuadros y directivos jóvenes diseñada por el municipio.

Aspectos a constatar:

- Temas de que consta la estrategia.
- Dimensiones previstas para la preparación.
- Frecuencias con que se desarrolla los encuentros para la preparación de los cuadros.
- Modalidades o vías de preparación sugerida

Anexo 2

Guía para el análisis de actas del sistema de reuniones de los preuniversitarios.

Objetivo: Comprobar la efectividad que poseen las reuniones realizadas en los centros de esta educación.

Aspectos a constatar:

- Principales problemas analizados.
- Calidad de los análisis.
- Graduación y seguimiento a los problemas en el sistema de reuniones en los centros.
- Toma de acuerdo y calidad de los mismos para dar solución a los problemas.
- Insuficiencias que se repiten durante el curso sin darles solución adecuada.

Anexo 3

Guía para el muestreo de los informes de visitas a los preuniversitarios por parte de metodólogos, inspectores y asesores de la Dirección Municipal de Educación.

Objetivo: conocer los principales problemas detectados por las diferentes visitas y controles realizados a los preuniversitarios.

Aspectos a constatar:

- Principales problemas señalados a los centros.
- Problemas que se reiteran y no se han resuelto.
- Causas de los problemas.
- Contienen recomendaciones o acciones para solucionar los problemas.
- Cumplimiento de las recomendaciones.

Anexo 4

Guía de observación de las reuniones del sistema de trabajo en los preuniversitarios

Objetivo: Comprobar si se desarrollan reuniones eficientes según las orientaciones dadas.

Aspectos a tener en cuenta:

- Análisis de los acuerdos de la reunión anterior (si estos fueron circulados a los participantes) y si tuvieron el seguimiento adecuado.
- Preparación de cada compañero que participa.
- Si estos informes se entregan con anticipación y poseen posibles acuerdos.
- Que los participantes sean concretos en sus exposiciones.
- Que los debates finalicen analizando el problema y la causa.

Anexo 5

Guía para el análisis de informes de visitas a los preuniversitarios.

Objetivo: Constatar la calidad de los análisis y tratamiento a los centros, así como la toma de acuerdos, acciones y estrategias para dar solución a los mismos.

Principales problemas señalados a los centros.

- Principales causas de los problemas señalados.
- Calidad de los análisis.
- Graduación y seguimiento a los problemas en el sistema de reuniones del centro.
- Toma de acuerdos y calidad de los mismos para dar solución a los problemas.

Anexo 6

Encuesta a cuadros y directivos noveles.

Objetivo: Conocer los criterios que poseen los cuadros y directivos noveles acerca de su preparación para desempeñar su gestión directiva.

Compañeros, para desarrollar acciones que contribuyan a una mejor preparación para desempeñar su gestión directiva con una mayor calidad y profesionalidad, necesitamos conocer sus criterios al respecto, los que resultarán de gran utilidad.

¿Por qué asumió la responsabilidad como cuadro o directivo en su centro?

1. Marque según corresponda:

☐ Me gusta dirigir.

☐ Por necesidad del organismo.

☐ Por compromiso político.

☐ Otra. ¿Cuál?

2. ¿Conoces el contenido de trabajo para el cargo que desempeñas?

☐ Total

☐ Parcial

☐ Muy poco

3. Fuiste preparado para desempeñar cargos de dirección

☐ Si ☐ No ☐ Más o menos

4. ¿Cómo consideras la preparación recibida?

☐ MB ☐ B ☐ R ☐ Mala

5. ¿Por qué vías fuiste preparado?

☐ Plan de desarrollo para reserva.

☐ Plan de superación.

☐ Preparación metodológica en el centro.

☐ Preparación a cuadros municipales.

☐ Auto preparación.

6. Entre los temas que mejor dominas para desempeñar tus funciones están:

☐ Científicos metodológicos

☐ Técnicas de dirección

☐ Políticas ideológicas

Anexo 7

Tabla Resumen de los Talleres			
No.	Tema	Contenido	Objetivos
I	Política Educativa	-Concepto de Política educativa. -Documentos normativos de la política educativa. -Modelo de preuniversitario. -Objetivos estratégicos 2007-2008. -Sistema de Trabajo político Ideológico.	Reflexionar acerca del cumplimiento de la política educativa por parte de los cuadros y directivos noveles.

II	Eficiencia Directiva I.	-Conceptos de dirección, eficiencia, planificación -La planificación. -Planes que elabora la institución. -Organización del trabajo en la institución escolar. El tiempo.	Demostrar cómo lograr eficiencia directiva mediante una adecuada planificación del sistema de trabajo.
III	Eficiencia directiva II. El liderazgo del dirigente educacional	Conceptos de, líder, liderazgo, autoridad. Liderazgo del dirigente Toma de decisiones.	Reflexionar acerca de la eficiencia directiva a partir de la posición de liderazgo y la toma de decisiones del cuadro o directivo.
IV	Eficiencia Directiva III	-Reuniones del sistema. -Autopreparación para las reuniones. -Objetivos de cada reunión. -Derivación coherente de los objetivos en el sistema de reuniones. -Los NO de las reuniones.	Demostrar cómo lograr la eficiencia directiva mediante la adecuada planificación del sistema de reuniones.
V	Cómo identificar y solucionar problemas?	-Problemas de la práctica profesional. -Métodos y vías para proponer soluciones a los problemas.	Reflexionar acerca de cómo identificar y proponer solución a los problemas de la práctica profesional directiva.
VI	Ética profesional pedagógica.	-Conceptos y concepciones sobre la ética pedagógica. -Principios de la ética profesional pedagógica.	Reflexionar sobre los principios y normas que caracterizan la ética pedagógica y su importancia en la acción directiva del cuadro.

Anexo 8

Cuento El Banco de la vida

Imagínate un banco que te da un crédito cada mañana de \$86 400.00:

- El banco no traslada tu saldo de un día para otro. Cada noche borra de tu cuenta cualquier suma que no hayas usado durante el día anterior. Qué harías
- Retirar hasta el último centavo.
- Por supuesto!

Cada uno de nosotros tiene ese banco. Su nombre es tiempo.

Cada mañana te da un crédito de 86 400 segundos. Cada noche borra, como si fuera pérdida todo lo que no hayas invertido en un buen propósito.

No traslada saldos, no permite sobregiros. Cada día abre una cuenta nueva para ti. Cada noche quema el sobrante del día. Si no usas el depósito diario, tú pierdes. No se puede volver atrás.

No gastes inútilmente tu tiempo, no podrás recuperarlo.

Anexo 9

Descúbralo usted

I. Objetivos: introducir el análisis político, histórico o económico de un hecho o fenómeno, partiendo de la motivación que crea su identificación.

II. Desarrollo:

- Entre los participantes se seleccionan 3 o 4 compañeros que conformarán un panel, que tendrá el objetivo de identificar el hecho o el fenómeno que le grupo seleccione para profundizar en su análisis.
- Los panelistas deben abandonar el local, para permitir que el grupo decida cuál será el hecho o el fenómeno que debe identificar, y qué información mínima brindarán para que se inicien las preguntas del panel.
- Los panelistas tendrán derecho a preguntar al grupo y a intercambiar entre ellos, aunque los turnos de preguntas serán individuales y en forma de ronda. Las preguntas del grupo deben ser breves, preferiblemente sí – no.
- Concluye la ronda de preguntas cuando se identifique el hecho, o cuando se llegue al número de respuestas negativas que previamente acordó el colectivo como tope.
- Si el panel logra identificar el hecho, alguno de sus integrantes brindará una información inicial sobre este, por el contrario, si no lo identifica, corresponderá a un miembro del plenario ofrecer dicha información.
- Esta actividad dará inicio al trabajo de búsqueda de información, análisis o debate del tema, y permite diagnosticar qué nivel de conocimiento tienen los participantes.

III. Recomendaciones:

1. debe cuidarse que la realización del panel no se convierta en el objetivo de la actividad, pues puede perderse la intención de que sirva solo como presentación al tema que será motivo de posterior análisis.
2. Ha sido muy útil en la conmemoración de fechas históricas, en la identificación de personajes, y también se ha usado para canalizar el debate de algún acontecimiento de interés del colectivo.

Anexo 10

Juego de alternativas

I. Objetivos: Desarrollar habilidades en la solución de problemas a partir de alternativas.

II. Materiales: tarjetas, materiales bibliográficos.

III. Desarrollo:

- Se forman pequeños grupos con 4 o 5 participantes.
- El profesor presenta al grupo una situación problemática, a la cuál deben buscar solución.
- Se orienta qué, para resolver el problema pueden optar por alternativas, las cuáles e valoran en puntos.

Primera variante--- vale 5 puntos cada tarjeta.

Segunda variante--- vale 50 puntos cada tarjeta.

- Las tarjetas van brindando información parcial sobre el problema, según el número de tarjetas que utilice un grupo, así será su acumulado de puntos. Debe resolverse con el menor costo posible.

El cuadro o directivo debe valorar qué alternativa solicitar, pues las tarjetas de la primera variante valen menos pero dan mucha menos información que las de la segunda variante.

- Los grupos pueden optar además por información adicional, consultando folletos, manuales, textos. Cada uno de estos elementos posee un valor de 15 puntos.
- En sesión plenaria, cada grupo expondrá la decisión elegida y su fundamentación.
- El coordinador expresará cuál o cuáles grupos arribaron a la solución correcta y con mayor eficiencia (menos consumos de puntos)

IV. Recomendaciones:

1. Al solucionar el problema es fundamental que haya sido extraído de una solución real, previamente investigado y resuelto lo que garantizará alternativas lógicas, y resultados verificados por la propia práctica. Debe verse como un ejercicio científico de los cuadros y directivos noveles.
2. Durante el trabajo en grupo, el coordinador controlará la puntuación de cada grupo y evitará dar conclusiones parciales durante los debates.
3. Es importante en la elección del problema quedan claras las alternativas y de ellas una sola **será adecuada**.
4. Cada tarjeta será reintegrada al coordinador, una vez utilizada por el grupo, de forma tal que todos puedan hacer uso de ellas.

Anexo 11

Encuentra la respuesta

I. Objetivos: Elaborar colectivamente un conocimiento.

II. Materiales: bolsa, tirillas de papel, pancartas y plumones.

III. Desarrollo:

- Formación de pequeños grupos, a cada uno de ellos el profesor entregará una tarjeta con una situación problémica, o interrogante teórica, a la cual el grupo debe dar respuesta.
- Se les orienta que en una bolsa se encuentran tirillas de papel con la información que debe ser seleccionada y clasificada por el grupo.
- En plenario cada grupo socializará los resultados de sus esfuerzos, el debate crítico enriquecerá el trabajo.
- El grupo puede recibir una tarjeta con una posible respuesta con el interés de elevar su reflexión crítica.

Anexo 12

Situaciones y roles múltiples en la solución de problemas

I. Objetivos: Desarrollar la capacidad de identificar, analizar y solucionar problemas.

II. Desarrollo:

- El Profesor o facilitador propone el tema general que los convoca, por ejemplo, “nuestros problemas morales... o de comunicación,... o de disciplina,...

o de dirección". Orienta la actividad y organiza los grupos de trabajo (5 a 8 miembros)

- Cada participante reflexiona sobre una situación problemática en la que haya participado o de la cuál haya conocido (Dentro de su contexto laboral)
- Cada uno relata al grupo su anécdota y se relaciona la que resulte más interesante de acuerdo con el tema general que se debatirá.
- Redactan en una hoja de papel la situación escogida.
- Se intercambian las situaciones y el grupo que inicia el análisis, tratando de precisar causas, factores, relaciones, condicionamiento.
- También en el análisis pueden valorar la conducta de los que han participado en la situación y terminarán sugiriendo medidas a tomar, o soluciones.
- El plenario debate el análisis de cada grupo.
- El conductor del taller al concluir el análisis iniciará la síntesis teórica a través de una reflexión sobre:
 - Concepto que tiene el grupo sobre... (moral, disciplina, comunicación)
 - Tipos de problemas fundamentales. Su esencia común,
 - Las causas y condicionamiento comunes,
 - Conductas que pudieran influir en el cambio de situación,
 - Medidas profilácticas.
- Todos los participantes evaluarán la actividad.

Anexo 13

El escaparate

I. Objetivos: Desarrollar habilidades para el análisis y solución a problemas de de la práctica profesional.

II. Desarrollo:

Se presenta en un papelógrafo, lámina o cartel el dibujo de un escaparate con sus gavetas y secciones:

En la parte superior se coloca el tema de análisis.

En un lateral una flecha que indique lo que: **necesitamos**.

En una sección superior, colocar lo que necesitamos **introducir**.

En la parte inferior, situar tres gavetas: una para lo que hay que **eliminar**, una parte lo que hay que modificar y la otra para lo que hay que **mantener**.

Se organizan los equipos según las gavetas y necesidades que se van a situar en el escaparate. Luego en plenaria se colocan las propuestas y se realiza un análisis de las ideas aportadas.

Anexo 14

En busca de un consejo...

I. Objetivos: Crear habilidades para el análisis y solución a problemas de relaciones humanas.

II. Desarrollo:

- El profesor plantea de manera general el tema a tratar. Ej., problemas con los subordinados, en la evaluación, en la rentabilidad o en la disciplina o en la moral.
- El grupo seleccionará a tres compañeros que consideran o pudieran ser consejeros para la solución de problemas de ese carácter.
- Se Forman tríos, cada uno ideará una situación de conflicto (real o imaginaria)
- Cada trío plantea la situación de conflicto y selecciona a su consejero quien dispone de unos minutos para pensar en el consejo a dar y después explica su punto de vista para la solución.
- Valorarán colectivamente los aciertos y errores en la solución aconsejada.

III. Recomendaciones:

1. El profesor debe promover un amplio análisis de los consejos emitidos, estimulando la experiencia de varios consejos para un mismo problema, y múltiples consejeros entre los participantes del plenario. Debe evitar ser absoluto en sus opiniones.

Anexo 15

Descubriendo el problema

I. Objetivos: Desarrollar habilidades para la determinación de problemas.

II. Materiales: Sobres con tarjetas portadoras de preguntas reflexivas sobre una práctica conocida.

III. Desarrollo:

- Anticipadamente el profesor debe preparar un grupo de preguntas que permitan a los participantes realizar una reflexión sobre su práctica cotidiana de tal manera que la relación de esas reflexiones, vaya conformando la existencia de un problema que deben descubrir los participantes y formularlo; se preparan tantos juegos de preguntas como equipos se vayan a constituir.
- A cada equipo se le entrega un sobre que contiene todas las preguntas provocativas de reflexión y se les orienta a que discutan una a una y que vayan tratando de encontrar cuál es el problema general que se aborda, lo discutan y formulen correctamente como problema de investigación.
- Terminado el ejercicio se pasa al salón plenario donde se socializan los resultados, se debate críticamente y se formulan los problemas si es necesario.
- Este puede ser el punto de partida para nuevas reflexiones en busca de soluciones.

IV. Importante:

El éxito de esta dinámica está en la calidad de las preguntas provocativas, y el que estén muy ligadas a sus prácticas como cuadros y directivos noveles.

Anexo 16

Encuesta a cuadros y directivos noveles de la enseñanza preuniversitaria.

Objetivo: conocer los criterios que poseen acerca de la preparación recibida durante los Talleres Metodológicos.

Compañeros: para constatar la pertinencia y validez de los Talleres Metodológicos se necesita tomar en cuenta sus criterios, los que serán de gran utilidad en la proyección de acciones futuras relacionadas con el tema.

Cuestionario:

1. Sobre la propuesta de Talleres Metodológicos diga si la considera:

☐necesaria ☐oportuna ☐práctica ☐novedosa
☐reiterativa ☐enérgica y activadora

2.- Cómo considera la preparación recibida por medio de los Talleres Metodológicos en cuanto a:

a) Dominio de los contenidos recibidos.

☐B ☐R ☐M

b) Habilidades de análisis reflexivo para analizar y solucionar problemas:

☐B ☐R ☐M

c) Habilidades de trabajo e intercambio grupal:

___B ___R ___M

d) Dominio de los elementos y procesos de la práctica trabajados durante los Talleres.

___B ___R ___M

3.- Sobre los Talleres Metodológicos recibidos diga:

Tres aspectos positivos:

Tres barreras:

Tres aspectos interesantes:

4.- Luego de recibir los Talleres Metodológicos cómo se siente respecto a su posición de cuadro o directivo?:

___seguro	___esclarecido	___decidido
___consciente	___optimista	___reflexivo
___autocrítico.	___otro. ¿Cómo?_____.	

Anexo 17

Guía de análisis para evaluar la efectividad en la aplicación de la propuesta de talleres metodológicos en la dinamización de la preparación a cuadros y directivos noveles de la enseñanza preuniversitaria.

Objetivo:

Evaluar la efectividad de la aplicación de la propuesta de los talleres metodológicos a cuadros y directivos noveles.

Atendiendo a los siguientes indicadores, valore:

- Motivación: Si____ No____

- Implicación en el proceso: ___ Emocional

___ Sentimental

___ Afectiva

___ Impositiva

- Participación: ___ Espontánea

___ Dirigida

___ Creativa

- Independencia: ___ Siempre

___ Algunas veces

___ Casi siempre

___ Nunca

Conocimientos que muestran de los temas impartidos:

___ Suficientes

___ Medianamente suficientes.

___ Insuficientes

- Tendencias a nueva búsqueda: ___ Alguna

___ Sí

___ No

La evaluación podrá ser cualitativa. Para considerar un resultado satisfactorio se tendrá en cuenta que más del 50% de los aspectos sean positivos. Además se atenderá el desarrollo progresivo durante la aplicación de la propuesta en las diferentes etapas.

Anexo 18

Los 16 NO de una reunión:

1. No tratar de dominar el pensamiento de los participantes.
2. No deformar lo dicho por uno de los interlocutores.
3. No decir a uno de los presentes que está equivocado, si acaso decir a los demás.
4. No decir a los presentes todo lo que tendrían que hacer.
5. No hacer preguntas directas, decir ¿"Consideran ustedes"? ¿"No consideran"?
6. No entrar en discusiones directas o personales.
7. No tratar el argumento de una manera demasiado rápido que impide a los participantes seguirle.
8. No poner en ridículo la posición o argumento de otro.
9. No tomar las razones de nadie en contra de los demás, tratar de salvar a una persona, no de vengarla.
10. No exponer, preguntar, más bien que enseñar.
11. No ser demasiado verboso.
12. No tomar actitudes de autoridad o de expertos, ni contestar a las preguntas o sugerir soluciones (Usar el sistema de la pregunta)
13. No permitir que nadie monopolice la discusión.
14. No dejar que los participantes pierdan demasiado tiempo en discutir sobre puntos todos obvios.
15. NO dejar pasar nunca la hora de inicio y terminar en puntualidad.
16. No hablar si no es completamente indispensable, más que el 10 y 20 por ciento del tiempo disponible durante la reunión.

Árbol de problemas

I.- Objetivo: Desarrollar habilidades de identificar, analizar problemas y sus causas, así como encontrar soluciones.

Desarrollo:

I.-

A) Se coloca el árbol con el problema ya identificado.

B) Llevar las problemáticas para identificar el verdadero problema.

Se entregan tarjetas a un grupo para que escriban las causas que provocan el problema. (Se colocan en las ramas). Luego se entregan a otro grupo para que las lleve a otro nivel de reflexión y determine las causas que engendraron esas causas, o sea llevar el análisis a la raíz más profunda.

Otro grupo clasifica las causas en: docentes, familiares, comunicativas, metodológicas, organizativas, de dirección, otras.

Entre todos buscar las relaciones que guardan entre sí. Formular las causas consensuadas.

Reflexionar sobre las consecuencias y colocarlas en las ramas.

II.- Se entregan nuevas tarjetas a todos los integrantes del taller para que escriban una acción para dar solución al problema. Luego de recogerlas se analizan y se determinan las que se consideren más apropiadas.

Se colocan en la raíz.

Nota: El orden en que se coloquen las tarjetas es opcional.

Anexo 20.

Guía de observación para validar la propuesta de Talleres Metodológicos para dinamizar la preparación a cuadros y directivos de la educación preuniversitaria.

Objetivo: constatar la validez y pertinencia de la propuesta de Talleres Metodológicos para dinamizar la preparación de los cuadros y directivos de la educación preuniversitaria.

Aspectos a tener en cuenta:

- Cómo se dinamizó la preparación.
- Elementos que revelan modificaciones en el proceso y en los resultados.

Anexo 21

Taller 1

Tema: Política educativa.

Objetivo: Reflexionar acerca del cumplimiento de la política educativa por parte de los cuadros y directivos noveles.

Contenidos:

Documentos que norman la política educativa para el funcionamiento del preuniversitario:

Documento de trabajo del Director de Preuniversitario.

Resolución Ministerial 118/2008. Objetivos priorizados para el curso 2008-2009.

Recomendaciones para el desarrollo del taller:

Primer momento.

Presentación del presente taller

A continuación se indagará respecto a al conocimiento que poseen los presentes sobre:

- Qué es la política educativa.
- En qué consiste.
- Dónde aparece normada, en qué documentos.

Con ayuda de un auxiliar se irá tomando notas de las ideas más significativas que expresan las respuestas.

A partir de la utilización e la bibliografía recomendada se trabajarán los conceptos, definiciones y reflexiones sobre la política educativa, sus prioridades, principio; se hará énfasis en:

- La atención a la diversidad, por qué en los momentos actuales cada estudiante y cada trabajador requiere de un tratamiento y atención individualizado.
- Se indagará y solicitará criterios de por qué en ocasiones resulta tan difícil involucrar a todos en el cumplimiento de la política educativa. Por qué creer que resulta prioritario una total concientización por parte de cuadros, directivos, profesores y trabajadores de la educación para poder cumplir eficientemente con todos sus objetivos.

Segundo momento

En este momento se conformarán equipos. Cada uno trabajará con uno de los documentos normativos de la política educativa:

Documento de trabajo del Director de Preuniversitario.

Resolución Ministerial 118/2008. Objetivos priorizados para el curso 2008-2009.

Se pedirá a los integrantes de cada equipo que listen aquellas indicaciones, objetivos o aspectos que no han cumplido o aplicado como se plantea; una vez identificados se solicita que busquen la o las causas. Se intentará una indagación profunda, buscando

la causa de los problemas (aplicar técnica de El sonajero). En todos los momentos se tomará nota de lo dicho por los presentes.

Tercer momento

Cada equipo expondrá los resultados de su análisis. Al socializar las causas se someterán a debate por parte del grupo completo.

Finalmente se pedirá a cada miembro del grupo que sugiera una o más vías o modos de para dar cumplimiento a la política educativa.

Preparación para el próximo taller.

Anexo 22

Taller 4.

Tema: Eficiencia directiva III.

Objetivo: Demostrar cómo lograr la eficiencia en el sistema de reuniones del centro.

Contenido:

- Reuniones del sistema.
- Auto preparación para las reuniones.
- Objetivos de cada reunión.
- Derivación coherente de los objetivos en el sistema de reuniones.
- Los 16 NO de las reuniones.

Reunión eficiente:

¿Qué se entiende por reunión?

- Escuchar criterios.
- Aportar distintos conceptos.

Los órganos técnicos y de dirección en el centro escolar (Preuniversitario) debe desarrollar varias reuniones. Nómbralas.

¿Qué condición debe prevalecer entre una y otra reunión?

Constituir un sistema.

Explicar en qué consiste el principio de sistema que debe prevalecer en las reuniones.

Repasemos cuáles son las reuniones que conforman el sistema de reuniones del centro (mencionar en orden según el sistema)

Quién dirige cada una de las reuniones?

Quiénes participan?

Qué objetivos persiguen cada una de las reuniones?

De qué depende que cada una de estas reuniones cumpla los objetivos que persigue?

Escuchar todas las respuestas.

Deben hacer referencia a:

- Auto preparación.
- Tiempo.
- Chequeo del cumplimiento de los acuerdos.
- Toma de acuerdos.
- Toma de decisiones.

Debatir los criterios en torno a estos aspectos.

En la parte final se realizarán actividades prácticas para elaborar:

- Guía de aspectos que solicita el director a los demás miembros de su estructura para auto preparase para el Consejo de Dirección.
- Derivar un punto del Consejo de Dirección en las demás reuniones del sistema.
- Elaborar acuerdos.

Desarrollar ese punto para cada reunión.

Qué requisito debe cumplir una reunión para que se considere eficiente (aplicar la técnica Juego de alternativa)

Mediante una lluvia de ideas se pedirá elaborar una relación de aspectos que impidan el desarrollo de una reunión eficiente.

Se pedirá que elaboren por escrito una relación de los NO de una reunión eficiente.

Cada miembro del taller propondrá 2 NO

Anexo 23.

Taller 5

Tema: ¿Cómo identificar y solucionar problemas de la práctica educativa?

Objetivo: Reflexionar acerca de cómo identificar y proponer solución a los problemas de la práctica profesional directiva.

Contenido: Problemas de la práctica profesional directiva.

Propuesta de soluciones a los problemas planteados.

Métodos y vías para identificar problemas y proponer soluciones.

Desarrollo

Identifique aquellos problemas permanentes a los que ha logrado dar solución.

Ahora reflexione de forma autocrítica:

¿Cuántas veces los ha analizado?

¿Dónde?, Cómo?, Con quiénes?

Después de reflexionar detenidamente:

Determine 3 imprecisiones que ha cometido en su gestión de dirección para solucionar los problemas.

Para el cómo:

- ¿Cómo lo identificó?
 - ¿Cómo propuso el análisis del problema?
-
- a) ¿Analizó todas las aristas del problema?
 - b) ¿Identificó todas las posibles causas y las causas de esas causas?
 - c) ¿Identificó a todos sus trabajadores implicados en el incumplimiento?
 - d) ¿Determinó el grado de responsabilidad de cada cuál?
 - e) ¿Este problema fue el centro del análisis o lo llevó junto con otros?
 - f) ¿De qué tiempo dispuso para su análisis?
 - g) ¿Tomó a cuerdos concretos, medibles, reales?
 - h) ¿Responsabilizó a la o las personas adecuadas?
 - i) ¿Qué plazo fijó para su cumplimiento?

Analice si fijó el plazo adecuado ni menos, que no permita realizar la tarea con calidad, ni más que pierda la inmediatez y el efecto que debió provocar en el análisis del problema.

- j) ¿Cuántas veces controló y dio seguimiento al cumplimiento del acuerdo?
- k) En la fecha establecida:
 - ¿Qué análisis hizo sobre el cumplimiento del acuerdo?
 - ¿Se cumplió totalmente?
 - ¿Se cumplió parcialmente?

Para analizar lo que se cumplió:

- Repetir el procedimiento reflexivo teniendo en cuenta los ítem: a) al f)
- ¿Tomó decisiones de estímulo y sanciones oportunas? ¿Cuáles?
- ¿Se conformó con el nivel de cumplimiento anterior?
- ¿Empleó nuevas variantes para llegar al final?

Para el dónde:

- ¿En qué reuniones del sistema los analizó?
- ¿Realizó algún despacho con los implicados?

- ¿En qué momentos?

Para el quiénes:

- ¿A cuántos factores involucró para la solución del problema?
- ¿Todos estaban conscientes de su responsabilidad en la solución del problema?
- ¿Cuántas personas aportaron opiniones, criterios, ideas, iniciativas?
- ¿Cuántos se mostraron escépticos, indiferentes o pesimistas?
- ¿Qué criterio prevaleció?

Luego de someter su práctica profesional a la reflexión. Enumere tres errores que ha cometido frecuentemente.

Proceder al análisis de las actas solicitadas en el encuentro anterior para realizar un análisis acerca del tratamiento que se le da a los problemas. Se solicitan que busquen un problema abordado y que analicen si se tienen en cuenta los aspectos anteriores. Definir cuáles sí y cuáles no.

En el momento final se elaborará una estrategia para dar solución a un problema seleccionado por consenso del grupo.

Anexo 24

Subtemas de los Talleres Metodológicos.

Taller 1. Política Educativa

- Conceptos relacionados con la Política educativa.
- Documentos normativos de la Política educativa.
- Consideraciones sobre el dominio y cumplimiento de lo normado por la Política educativa.

Taller 2. Eficiencia Directiva I. El liderazgo del dirigente educacional.

- Conceptos relacionados con el tema.
- Organización del trabajo en la institución escolar.
- La planificación. Planes que elabora la institución.
- El tiempo.

Taller 3. Eficiencia directiva II. Liderazgo del dirigente.

- a) Conceptos relacionados con el tema.
- b) Liderazgo del dirigente.
- c) Toma de decisiones.

Taller 4 Eficiencia Directiva III

- a) Reuniones del sistema.
- b) Autopreparación para las reuniones.
- c) Objetivos de cada reunión.
- d) Derivación coherente de los objetivos en el sistema de reuniones.

Taller 5. Cómo identificar y solucionar problemas?

- a) Conceptos relacionados con el tema.
- b) Problemas de la práctica profesional.
- c) Métodos y vías para proponer soluciones a los problemas.

Taller 6. Ética profesional pedagógica.

- a) Conceptos y concepciones sobre la ética pedagógica.
- b) Problematicación.
- c) Principios y normas de la ética profesional pedagógica.