

“Conrado Benítez García”
Cienfuegos
Sede Pedagógica Municipal
Aguada de Pasajeros

TÍTULO:

*Propuestas de talleres para la preparación de las Reservas
Especiales Pedagógicas que asumen la actividad de dirección
en la Secundaria Básica*

**TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE MÁSTER EN CIENCIAS DE
LA EDUCACIÓN. MENCIÓN SECUNDARIA BÁSICA
I EDICIÓN**

Autora: Lic. Lourdes Caridad Argudín Benítez

Tutores: MSc. Mirtha R. Benítez Vega

MSc. Tomás Díaz Sotolongo

Cienfuegos, junio 2010

Instituto Pedagógico Latinoamericano y del Caribe
Ciudad de La Habana
Universidad de Ciencias Pedagógicas
"Conrado Benítez García"
Sede Universitaria Pedagógica
Aguada de Pasajeros

Hago constar que el presente trabajo fue realizado en la Universidad de Ciencias Pedagógicas "Conrado Benítez García", como parte de la culminación de estudios de la maestría en Ciencias de la Educación en su I edición; mención Secundaria Básica. Se autoriza a que el mismo sea utilizado por la institución para los fines que estime conveniente, tanto de forma parcial como total y además no podrá ser presentado en eventos, ni publicado sin la aprobación de dicho centro.

Firma del autor

Los abajo firmantes certificamos que el presente trabajo ha sido revisado según acuerdo de la dirección de nuestro centro y el mismo cumple los requisitos que debe tener un trabajo de esta envergadura, referido a la temática señalada.

Información Científica Técnica
Nombre y apellidos. Firma

Firma del Tutor

*“No se trata de ser original, sino útil del mejor
modo posible”.*

José de la Luz y Caballero

*A mis tesoros más preciados, mi hijo y mi nieta,
que este esfuerzo personal sirva de inspiración
y estímulo para ser mejor cada día y para
comprender el por qué de mis desvelos profesionales.*

Quienes nos brindan su apoyo merecen que les
agradezcamos, por eso no puedo dejar de agradecer:

A mi familia y especialmente a mi madre, a mi esposo y
mis hermanos por su apoyo incondicional, su confianza y
el aliento de cada día.

A mis tutores los Máster en Educación Mirtha
Rafaela Benítez Vega y Tomás Díaz Sololongo por
sus enseñanzas, apoyo, exigencia y ejemplo.

A los cuadros de dirección educacional del municipio
Aguada de Pasajeros, especialmente a las Reservas
Especiales Pedagógicas de Secundaria Básica.

A todos,
muchas e infinitas gracias...

RESUMEN

La investigación se realizó a partir de la necesidad de contribuir a la preparación de las reservas especiales pedagógicas para la actividad de dirección educacional, incluye una propuesta de talleres que responde a estos fines. A partir de la aplicación de técnicas y métodos empleados, se presenta una propuesta conformada por diez talleres que brindan la posibilidad de aprender métodos y estilos de dirección; constituye una alternativa recurrente para la preparación de las reservas especiales pedagógicas, despierta intereses y motivaciones hacia la actividad de dirección educacional. Con la implementación de los talleres se logró que las reservas interactuaran con los contenidos propios de la actividad de dirección, del sistema de trabajo en la actividad educacional. La aplicación de dichos talleres, validada en un primer momento por criterio de especialistas y después en la práctica pedagógica demostró que contribuye a la preparación, a la vez estimula sentimientos de pertenencia y amor por la labor que desempeñan, situándolos en condiciones favorables de comprender la concepción de una dirección científica que se basa en los principios de la participación, asumir una conducta al respecto y tomar decisiones para garantizar su continuidad; expresándose en los modos de actuación, acordes con los principios de la política de cuadros del Estado Cubano.

ÍNDICE	PÁG.
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS ACERCA DE LA ACTIVIDAD DE DIRECCIÓN EN EDUCACIÓN	
1.1 La concepción dialéctico materialista de la dirección en la esfera de la sociedad.....	10
1.2 La actividad de dirección en la educación.....	13
1.2.1 Fundamentos ideopolíticos.....	16
1.2.2 Fundamentos jurídicos.....	19
1.2.3 Fundamentos organizativos.....	21
1.3 La preparación de la reserva especial pedagógica para la actividad de dirección.....	22
1.3.1 Estado actual de la preparación de las reservas especiales pedagógicas de Secundaria Básica para la actividad de dirección.....	31
CAPÍTULO II: PROPUESTA DE TALLERES PARA PREPARAR LA RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA DE SECUNDARIA BASICA EN LA ACTIVIDAD DE DIRECCIÓN	
2.1 Fundamentación de la propuesta de talleres.....	33
2.2 Presentación de la propuesta de talleres.....	44
2.3 Análisis de los resultados. Validación de la propuesta de talleres.....	62
CONCLUSIONES.....	73
RECOMENDACIONES.....	74
BIBLIOGRAFÍA.....	75
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

Dirigir es una de las actividades más importantes que ha desarrollado la humanidad desde el mismo momento de su formación. En evolución histórica de la sociedad donde el proceso de dirección ha sido más complejo en la medida que se ha elevado el nivel de las fuerzas productivas en correspondencia con las relaciones de producción.

Según el DrC. Alonso Rodríguez(2006) "...Durante la década de 1990 se produjo a nivel mundial un vertiginoso desarrollo teórico y práctico de la Dirección Científica que, en esencia, constituyó un proceso de integración multidisciplinaria en torno al perfeccionamiento de la gestión administrativa; cuyos primeros resultados se apreciaron concretamente en la revitalización y complementación de nuevas concepciones de dirección _supuestamente aplicables a todas las ramas de la economía y los servicios_ y como consecuencia de todo ello, en la transformación radical de los criterios y enfoques con que se manejaban hasta entonces las llamadas "funciones clásicas de la administración moderna"¹

El trabajo de dirección del sector educacional debe ser eminentemente ideológico, impone la relación entre dirigentes y dirigidos y la recíproca subordinación entre ellos en cuanto a la realización de las metas establecidas. Una de las fundamentales es la preparación continúa de sus reservas. Para lograr este empeño los dirigentes y cuadros tienen que estar preparados, ser ágiles y dominar la política educacional. Estudios recientes demuestran el envejecimiento de la población cubana, lo cual ha tenido un impacto en el proceso de dirección, se hace evidente un acelerado envejecimiento de los cuadros dirigentes y por consiguiente se impone el enorme reto de lograr un efectivo accionar para preparar a las reservas que los sustituirán, que han de ser jóvenes capaces; este es uno de los grandes problemas a enfrentar por la política de cuadros. Con el fin de resolver esta situación en los años 90 surge el Movimiento de la Reserva Especial Pedagógica.

A este movimiento se integran los jóvenes más revolucionarios e integrales

¹ Alonso Rodríguez, S. H. Texto Básico de la Maestría en Educación que ofrece el IPLAC del Curso "Teoría de la Dirección en Educación", 2006 p. 1

egresados de las Universidades de Ciencias Pedagógicas, después de un proceso de selección y atención durante 4 años de su carrera como pre- reservas especiales pedagógicas en un proceso político y democrático, experiencia que solo se ha llevado a cabo a través de los años por el Sistema de Educación Cubano.

Muestra de ello se evidencia al realizar el análisis de la literatura científica e investigaciones relacionadas con este tema, permitiéndole a la autora afirmar que en el ámbito internacional se han realizado investigaciones sobre la importancia de los dirigentes jóvenes partiendo de su preparación y aptitudes como: idoneidad, capacidad y disposición.

Al profundizar en el tema, específicamente en los estudios de Bencomo Cabrera (2004) se pudo constatar que en los países latinoamericanos, este fenómeno adquiere mayor relevancia, porque todos requieren de dirigentes jóvenes, ágiles, arriesgados y competentes, para enfrentar con éxito los complejos procesos que se suceden en el mundo contemporáneo, procesos que les exigen no solo enormes esfuerzos, sino también altas dosis de dinamismo y creatividad en la gestión de dirección, para subsistir como naciones libres e independientes, frente a la voracidad de las potencias imperialistas.

Los países latinoamericanos, como Venezuela, Bolivia, Guatemala, Nicaragua, entre otros –a diferencia de las potencias capitalistas--, no cuentan con grandes centros de investigación científica sobre el desarrollo potencial de los recursos humanos. En consecuencia, todas sus esperanzas de satisfacer esta necesidad se centran en el perfeccionamiento de la gestión de sus tradicionales sistemas educativos. No por casualidad la V Conferencia Iberoamericana de Educación, celebrada durante 1995 en Bariloche, Argentina, reconoció "... la urgencia de modernizar la administración de los sistemas educativos y mejorar el desempeño técnico de los administradores educativos..."²

Cuba no es una excepción en este sentido, pero a diferencia del resto de los países latinoamericanos, demuestra tener conciencia de la imperiosa necesidad de contar

² Organización de Estados Americanos. "DECLARACIÓN FINAL DE LA V CONFERENCIA IBEROAMERICANA DE EDUCACIÓN". En Revista *LA EDUCACIÓN*. No. 123-125. I- III. EE.UU., 1996. Pág. 183.

con un potencial de jóvenes revolucionarios, integrales, capacitados y dispuestos a ocupar cargos de dirección. Desde los primeros años de la Revolución múltiples pruebas se han aplicado en aras que los dirigentes reúnan todos los requisitos necesarios, muestra de ello se encuentran en la política de cuadros aplicada a partir de 1959 evidenciadas en las ideas claras y precisas planteadas al respecto por Ernesto Che Guevara en su artículo *El cuadro, columna vertebral de la Revolución* definió que: “Un cuadro es un individuo que ha alcanzado el suficiente desarrollo político como para poder interpretar las grandes directivas emanadas del poder central, hacerlas suyas y trasmitirlas como orientación a la masa, percibiendo además las manifestaciones que esta haga de sus deseos y motivaciones más íntimas. Es un individuo con disciplina ideológica y administrativa, que conoce y práctica el centralismo democrático y sabe valorar las contradicciones existentes en el método para aprovechar al máximo sus múltiples facetas; que sabe practicar en la producción el principio de la discusión colectiva y decisión y responsabilidad únicas, cuya fidelidad está probada y cuyo valor físico y moral se ha desarrollado al compás de su desarrollo ideológico, de tal manera que está dispuesto siempre a afrontar cualquier debate y a responder hasta con su vida de la buena marcha de la Revolución. Es, además, un individuo con capacidad de análisis propio, lo que le permite tomar las decisiones necesarias y practicar la iniciativa creadora de modo que no choque con la disciplina.”³

Se definió además en el Editorial del Periódico Trabajadores del 11 de noviembre de 1999 que “... el cuadro revolucionario desempeña un doble papel: como organizador y como educador de los trabajadores. Y en esta segunda función tiene el deber de desarrollar las cualidades de los miembros del colectivo que dirige, sobre todo al propiciar la participación de las masas en la dirección de los procesos económicos y políticos en que se ven envueltos...”⁴

Influenciados por tales ideas, durante todo el proceso revolucionario el Ministerio de Educación ha asumido el reto de formar no solo a los cuadros jóvenes del sector

³ Guevara de la Serna, Ernesto: Escritos y Discursos “El Cuadro, Columna Vertebral de la Revolución.” La Habana Editorial Ciencias Sociales, 1977 -P-244.

⁴ IBIDEM

educacional, sino también –y a partir de ellos–, a muchos dirigentes de organizaciones estudiantiles, juveniles, políticas y de masas, así como de otros Organismos de la Administración Central del Estado.

Sin lugar a dudas, la experiencia más valiosa en este sentido se encuentra en el Movimiento de la Reserva Especial Pedagógica (REP), el cual “...se conforma con los jóvenes más revolucionarios e integrales egresados de los institutos superiores pedagógicos”.⁵

Este movimiento se comenzó a instrumentar en el curso escolar 1990 y se ha consolidado paulatinamente, en la medida en que se ha garantizado el cumplimiento del principio rector que rige su desarrollo, definido en los siguientes términos: “Los principales cuadros de dirección del Organismo Central, las direcciones provinciales y municipales de Educación, los Institutos Superiores Pedagógicos y los centros docentes, tienen la responsabilidad de garantizar la preparación y superación de los miembros de la Reserva Especial Pedagógica, fundamentalmente en el puesto de trabajo, que permita su promoción a diferentes cargos desde la escuela hasta las estructuras superiores”⁶

Es oportuno señalar que desde el propio año 1990 esta iniciativa se aplica y se enriquece en todo el país, la experiencia del trabajo con las reservas especiales pedagógicas se enriquece cada día, haciendo énfasis en su preparación, emitiéndose documentos normativos sobre la detección, selección y preparación de sus integrantes, entre los documentos fundamentales que se han emitido están: la Carta Circular No 15 de 2001 que aborda el trabajo con la reserva especial pedagógica; la Carta Circular No. 12 de 2002, la cual trata la atención a las reservas especiales pedagógicas en el marco de la universalización; documentos rectores de la Política de Cuadros (2000) (Artículo 31) que trata sobre el trabajo con las reservas especiales pedagógicas; materiales emitidos por el MINED (dirección Nacional de Cuadros) referidos al trabajo con la reserva especial pedagógica a partir del curso 95/96; RM 115/09 sobre objetivos priorizados, en cual el objetivo 4 de

⁵ Ministerio de Educación. "REGLAMENTO RAMAL PARA EL TRABAJO CON LOS CUADROS DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN". (Artículo 31). En "DOCUMENTOS RECTORES DE LA POLÍTICA DE CUADROS". Dirección de Cuadros del MINED. La Habana, 2000. Pág. 80.

⁶ IBIDEM

Dirección Educacional y dentro de este el indicador 4.1c se refiere a la promoción de la reserva especial pedagógica.

No obstante, cabe señalar que aún no se ha logrado uniformidad y coherencia en el sistema de actividades que se diseña para la reserva especial pedagógica en las Direcciones Municipales de Educación, ya que no siempre cuentan con una atención sistemática, no transitan por todos los cargos precedentes, ni reciben, en las acciones de superación que se les brindan, los contenidos imprescindibles para asumir cargos superiores con garantía de éxito.

Desde esta perspectiva, al intento de buscar soluciones por la vía de la investigación científica a los problemas de la actividad de dirección en Educación, se han realizado investigaciones en el país, entre las que se destacan los estudios de: Bringas Linares (1999), Ferrer López (1999), Alonso Rodríguez (2002), Luis Ugalde Crespo (2003), Bencomo Cabrera (2004), Castillo Estrella (2004), entre otros.

Las referidas investigaciones tienen el mérito de descubrir, como mínimo, una de las aristas que debe contemplar la solución del problema y al menos, uno de los fundamentos teóricos sobre los que debe sustentarse; también es preciso significar que ninguna ha podido despojarse del carácter de solución parcial, determinado –en unos casos– por el hecho de que han sido validadas solo en un centro docente, municipio o subsistema de Educación, y en otros casos –la mayoría de ellos– por el intento de buscar la solución fuera del contexto natural en que se desarrolla el proceso, es decir, al margen de la dinámica del sistema de trabajo del nivel de dirección correspondiente.

La provincia Cienfuegos, no escapa de esta problemática donde también, se han realizado investigaciones, algunas de ellas son: Ferreiro Vázquez (2002), Terreyro Mauriz (2002), Castellón Suárez (2009), Núñez Domínguez (2009), Madruga Pino (2009), entre otros, relacionados con el tema.

Estos autores reconocen el papel que se ha llevado a cabo por las diferentes instancias al seleccionar y preparar a los estudiantes que integran el Movimiento de la Reserva Especial Pedagógica, fundamentalmente hacia aquellos que su disposición es más evidente. Los trabajos consultados fueron de gran utilidad en la presente investigación por los elementos teóricos y metodológicos que exponen; sin

embargo, en algunos de ellos aparecen sugerencias de continuar perfeccionando el trabajo de dicho movimiento para que los jóvenes seleccionados cumplan con su misión de acuerdo a sus actitudes e intereses personales y sociales.

Estos estudios informan, además, la necesidad de enriquecer y perfeccionar de manera sistemática la preparación de las estudiantes que integran dicho movimiento, con énfasis en las acciones prácticas.

Estas afirmaciones se corroboran en la realidad educacional que se presenta en el territorio Aguada de Pasajeros. Los instrumentos aplicados, como entrevistas (ANEXO No. 1) realizadas a cuadros y reservas especiales pedagógicas, observación (ANEXO No. 2) a la práctica de la actividad de dirección educacional, así como la sistematización práctica de la autora quien acumula más de diez años de experiencia como asesora municipal de la actividad de cuadros, corroboran que existen limitaciones en la preparación de estudiantes que integran Movimiento de la Reserva Especial Pedagógica para desempeñar su rol protagónico de cuadro de dirección.

La indagación empírica de la autora al realizar el análisis documental (ANEXO No. 3) en el sistema de trabajo de los directores, se aprecia que no está incluido de forma sistemática en las actividades que desarrollan en la escuela la participación de las reservas a partir de sus necesidades y potencialidades, no utilizándose las vías metodológicas establecidas para ello, además se pudo corroborar las siguientes regularidades.

- 1 Poca participación de las reservas en las actividades de dirección del centro.
- 2 Las acciones prácticas no están consignados en los planes de desarrollo de las reservas.
- 3 Las acciones proyectadas en los planes de desarrollo son insuficientes.
- 4 Existen pocas acciones en el componente de dirección.
- 5 Las acciones no están en correspondencia con el diagnóstico.
- 6 No existen acciones precisas para las reservas especiales pedagógicas en esa dirección en el territorio.

Asimismo el muestreo a los informes de visitas (ANEXO No. 4) realizadas por la Dirección Municipal y Provincial de Educación a los centros educacionales del

municipio Aguada de Pasajeros y la anterior situación problemática expresa una contradicción entre:

1. Los docentes que constituyen reserva especial pedagógica presentan insuficiencias en su preparación para enfrentar la actividad de dirección. Sin embargo, en la preparación metodológica y los planes de desarrollo de los mismos no se conciben temas que contribuyan a este propósito, ello manifiesta la existencia de una contradicción entre el tratamiento de las potencialidades y debilidades de las reservas y sus necesidades e intereses.

Por tal razón, a partir de los anteriores planteamientos, reflexiones y referentes de análisis la presente investigación asume el siguiente **problema científico**: ¿cómo contribuir a la preparación de las reservas especiales pedagógicas de Secundaria Básica para asumir la actividad de dirección?

Objeto de investigación: el proceso de dirección educacional.

Campo de investigación: la actividad de dirección de la reserva especial pedagógica de la Secundaria Básica de Aguada de Pasajeros.

Por ello es preciso tener en cuenta como objetivo general de la investigación al siguiente: diseñar una propuesta de talleres que preparen a las reservas especiales pedagógicas de Secundaria Básica para asumir la actividad de dirección.

Idea a defender: la aplicación de una propuesta de talleres que estimule la participación de dirigentes y dirigidos en un intercambio de experiencias puede asegurar la preparación de las reservas especiales pedagógicas, para asumir la actividad de dirección.

Tareas de la investigación

1. Sistematización y fundamentación de los aspectos teórico-metodológicos acerca de la importancia de la preparación de la reserva especial pedagógica de Secundaria Básica para la actividad de dirección.
2. Diagnosticar el estado inicial de la preparación de la reservas especial pedagógica de Secundaria Básica para asumir la actividad de dirección.
3. Diseñar una propuesta de talleres para la preparación de los miembros de la reserva especial pedagógica de Secundaria Básica con el fin de asumir la actividad de dirección en Educación.

4. Validación y aplicación de la propuesta de talleres.

La investigación fue asumida como concepción metodológica del materialismo dialéctico, utilizando para ello diversos métodos teóricos, empíricos y matemáticos.

Entre los métodos teóricos

Histórico-lógico: se empleó para el análisis evolutivo de las posiciones acerca de la actividad de dirección educacional.

Analítico-sintético: se empleó para procesar toda la información relacionada con la preparación de las reservas especiales pedagógicas en la actividad de dirección, arribar a conclusiones parciales y generales desde la experiencia práctica alcanzada y la teoría sistematizada.

Inductivo-deductivo: permitió indagar en el problema, extraer deducciones y hacer inferencias a partir de las sistematizaciones realizadas en el plano teórico y práctico, encontrando los elementos comunes del objeto investigado.

De los métodos empíricos

Observación: permitió constatar en la práctica logros y deficiencias del proceso de dirección educacional

Análisis documental: propició la determinación de los antecedentes de la actividad de dirección educacional.

Entrevista a cuadros y reservas especiales pedagógicas: facilitó la obtención de información fundamental para el diagnóstico del estado actual del problema, así como investigar el nivel de preparación de los miembros de la reserva especial pedagógica en la actividad de dirección.

Criterio de especialistas: se utilizó en un primer momento para conocer si la propuesta era viable y en un segundo momento para complementar la validación de la misma.

Como método matemático

Análisis porcentual: posibilitó hacer inferencias a partir del análisis porcentual de los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados con el fin de determinar las necesidades de preparación de los miembros de la reserva especial pedagógica de Secundaria Básica en la actividad de dirección.

Universo: las reservas especiales pedagógicas del municipio Aguada de

Pasajeros.

Población y muestra: las 6 reservas especiales pedagógicas de la Secundaria Básica.

Aporte práctico

El valor práctico de este trabajo consiste en el desarrollo de una propuesta de talleres dirigidos a la preparación de las reservas especiales pedagógicas para asumir la actividad de dirección y enfrentar el reto de dirigir una institución educacional en la enseñanza secundaria básica, que en el contexto aguadense, al aplicarse en las tres secundarias básicas del territorio alcanza logros que evidencian su recurrencia y pertinencia en las condiciones actuales en las que se desarrolla la actividad de dirección educacional que desempeñan las reservas especiales pedagógicas, alcanzándose un 100% de preparación de los jóvenes que conformaron la muestra.

Términos de necesario conocimiento

Movimiento Reserva Especial Pedagógica: se comprende a partir de la sistematización práctica de la autora en las notas personales tomadas en Postgrado de Dirección (Comunicación) quien considera que este movimiento debe agrupar jóvenes graduados de las universidades de ciencias pedagógicas con un adecuado aprovechamiento docente, así como resultados satisfactorios en la evaluación integral, destacada actitud y cualidades político-ideológicas, condiciones y aptitudes de dirección. Ello implica cualidades revolucionarias como incondicionalidad, honradez, sencillez y voluntariedad ante las tareas asignadas.

Actividad de dirección: se entiende a partir del concepto que aporta la sistematización de Alonso Rodríguez (2006) "... tipo de actividad social que realizan los dirigentes, cuyo contenido esencial es el desarrollo del proceso de dirección, se caracteriza por la especialización de los mismos en orientar el trabajo colectivo, influyendo sobre él de manera consciente, premeditada, sistemática y estable, a fin de lograr los objetivos propuestos. A lo largo de la historia, este tipo de actividad ha sido paulatinamente sintetizada en un sistema de conceptos, principios, concepciones y enfoques, hasta conformar una disciplina científica con potencialidades para convertirse en ciencia: la dirección científica.

CAPÍTULO: I FUNDAMENTOS TEÓRICOS ACERCA DE LA ACTIVIDAD DE DIRECCIÓN EN EDUCACIÓN

En el presente capítulo se fundamentan los referentes teóricos que sustentan la importancia de la actividad de dirección en educación, se expone con acierto un análisis que a juicio de la autora conduce a la comprensión del proceso de preparación de la reserva especial pedagógica, más allá, del mero desarrollo de habilidades para dirigir, sino, como una actividad que contribuye a potenciar sentimientos de amor y orgullo por la labor de dirigir una institución educacional, admiración y respeto por los recursos humanos, materiales y financieros que se dirigen.

1.1 La concepción dialéctico materialista de la dirección en la esfera de la sociedad

En su obra cumbre "El Capital" Carlos Marx descubrió que la dirección en la esfera de la sociedad es un *fenómeno objetivo*, consubstancial al proceso de producción social y luego, a partir del análisis del desarrollo histórico de este fenómeno en el modo de producción capitalista, describió cómo la dirección se convierte en una *condición material de la producción*.

Después, reveló la naturaleza esencial de la dirección como atributo y función del capital, como función de explotación y –por tanto— como *relación socioeconómica de producción*.

Por último, sacó a la luz los principales componentes de la dirección como relación de producción: la subordinación y la cooperación, para concluir destacando el papel determinante del primero sobre el segundo.

El investigador alemán G. Assmán, un profundo estudioso de la obra marxista, destaca el papel esencial de este primer elemento al asegurar que "La dirección como relación social siempre significa la relación entre dirigentes y dirigidos y la recíproca subordinación entre ellos en cuanto a la realización de las metas

establecidas.”⁷

Siguiendo esta lógica, el Dr. Sergio H. Alonso Rodríguez ofrece la siguiente definición del término *relaciones de dirección*: "... son aquellas relaciones de producción que emanan del tipo de subordinación recíproca que existe – económicamente determinada— entre dirigentes y dirigidos; que expresan las relaciones de intercambio en el desarrollo de la actividad laboral que se establecen entre ellos; y que se manifiestan como el conjunto de relaciones sociales que entablan aun al margen de su voluntad." Luego define la estructura de las relaciones de dirección de la siguiente manera:

1. *Relaciones de cooperación*: son las relaciones técnico-productivas que se establecen entre dirigentes y dirigidos en la dirección de los procesos. Expresan las relaciones técnico-productivas que se establecen entre ellos en la actividad laboral. Su contenido principal es la planificación, organización, regulación y control de los procesos de producción y/o servicios, así como del desarrollo técnico y científico que requieren. Comprende la dirección del estudio, discusión, intercambio y aplicación de conocimientos, experiencias, metodologías e innovaciones. Son las relaciones de carácter técnico-organizativo a través de las cuales se instaura la competencia y/o la emulación entre todos los trabajadores, para convertirlos en activos participantes del cambio en la organización.
2. *Relaciones de subordinación*: son las relaciones de dirección que se establecen entre dirigentes y dirigidos en el proceso de dirección. Expresan las relaciones socioeconómicas que se establecen entre ellos en la actividad laboral. Su contenido principal es la planificación, organización, orientación y control de la conducta y los modos de actuación que se requieren para garantizar el óptimo aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros, así como para lograr los objetivos propuestos. Comprenden el establecimiento de políticas, regulaciones, estímulos y sanciones, en correspondencia con las normas económicas, jurídicas y políticas establecidas a tales efectos. Son las relaciones

⁷ Alonso Rodríguez, Sergio H. "EL SISTEMA DE TRABAJO DEL MINED". Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. La Habana, 2002. Pág. 38.

de carácter socio-político a través de las cuales se ejerce el poder y se instaura la disciplina”⁸

Seguidamente esclarece que la dirección no solo existe donde hay relaciones de subordinación recíproca entre dirigentes y dirigidos, socioeconómicamente determinadas, ya que a partir de los. “Dos filos de la dirección...” referidos por Marx y las precisiones que establece el investigador A.M. Omarov, al respecto, en su investigación logra definir y diferenciar dos formas de existencia de la dirección:

1. Dirección de procesos: forma de existencia de la dirección en la que --a partir de los objetivos propuestos-- se planifica, organiza, regula y controla un determinado proceso de producción y/o servicios, observando los principios técnico-organizativos y científicos que lo rigen. Se distingue por el hecho de que el agente social que ejecuta el proceso puede ser quien ejerza las funciones de dirección, por lo que no supone necesariamente la división entre dirigentes y dirigidos.
2. Proceso de dirección: Forma de existencia de la dirección que se distingue por el ejercicio de las funciones directivas separadas de la ejecución, lo que genera su rasgo esencial: “la relación entre dirigentes y dirigidos y la recíproca subordinación entre ellos”. Constituye una relación social --histórica, cultural y sociopolíticamente determinada-- que se establece entre los dirigentes y dirigidos en la actividad laboral, en la cual se producen y reproducen sistemáticamente las relaciones de subordinación y las relaciones de cooperación entre ellos. Se desarrolla como un proceso de interacción el que se establece un determinado orden de funcionamiento y se planifican, organizan, reajustan y controlan, los modos de actuación requeridos para: 1) potenciar el perfeccionamiento de todos los agentes del cambio organizacional, 2) desarrollar tanto sus conocimientos, habilidades, capacidades y actitudes individuales, como la cultura organizacional; y 3) garantizar el cumplimiento de los objetivos trazados.

En resumen, la concepción dialéctico-materialista de la dirección permitió fundamentar la concepción del sistema de relaciones entre cuadros y miembros de la reserva especial pedagógica como un sistema de relaciones de dirección, en el que

⁸ Omarov, A.M. (1977). “DIRECCIÓN DE LA ECONOMÍA SOCIALISTA”. Impreso por la Unidad Productora No. 6 “René Meneses”. La Habana, Cuba. Pág. 1.

los primeros desarrollaran el proceso de dirección sobre los segundos, principalmente, como una dirección de procesos: la dirección del proceso de su continua preparación y superación para asumir cargos de dirección cada vez más complejos.

1.2 La actividad de dirección en la educación

Para los educadores cubanos, no constituye una tesis nueva, la afirmación de que la Pedagogía aporta el fundamento básico de la actividad de dirección en la Educación, porque hace mucho tiempo está bien definido que “(...) el objeto de la pedagogía es la dirección de la educación como un proceso conscientemente organizado y dirigido...” y que esta ciencia “...estudia las leyes de dirección del proceso pedagógico (leyes de la educación)...”⁹

Sin embargo, para quienes han creído descubrir en la esfera de la administración empresarial un amplio y novísimo Canopo del saber, la tesis resulta tan novedosa e inesperada que puede encontrar no pocos detractores. Es una tesis muy nueva también, para todos los estudiosos de la llamada “Dirección Educacional” en el continente americano, que se han pasado décadas buscando en cada teoría de dirección empresarial traspolada mecánicamente al sector educacional, las vías idóneas para resolver los problemas de la educación, olvidando que para tales efectos existen las Ciencias Pedagógicas y las Ciencias de la Educación.

No han tenido en cuenta _en primer lugar_ que las categorías básicas de la Pedagogía como ciencia, acusan la presencia de la dirección en los procesos que refieren, como se ilustra a continuación.

- 2 Educación: desde el punto de vista eminentemente pedagógico, se define de dos maneras: en el sentido amplio de la palabra, como “...el conjunto de influencias que ejerce toda la sociedad en el individuo...” En sentido estrecho, como “... el trabajo organizado de los educadores, encaminado a la formación objetiva de cualidades de la personalidad: convicciones, actitudes, rasgos, morales y de carácter, ideales y gustos estéticos, así como modos de conducta”¹⁰

⁹ Colectivo de autores. “PEDAGOGÍA”. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. Editorial Pueblo y Educación. La habana, Cuba, 1981, p. 31

¹⁰ IBIDEM

- 3 Enseñanza: esencialmente es "... el proceso de organización de la actividad cognoscitiva"¹¹
- 4 Instrucción: categoría que "... expresa el resultado de la asimilación de conocimientos, hábitos y habilidades; se caracteriza además por el nivel de desarrollo del intelecto y de las capacidades creadoras del hombre (...) y presupone determinado nivel de preparación del individuo para su participación en una y otra esfera de la actividad social"¹². Por tanto, es el fruto de toda la gestión de dirección educativa
- 5 Proceso pedagógico: es la unidad de "... los procesos de enseñanza y educación organizados en su conjunto y dirigidos a la formación de la personalidad..."¹³ Consiguientemente, no existe sino como proceso de dirección.

En segundo lugar, tampoco se ha tenido en cuenta que la *didáctica* proporciona la metodología y la tecnología para la dirección del proceso de enseñanza- aprendizaje, en correspondencia con las llamadas "leyes de la enseñanza" o "relaciones didácticas legítimas", las cuales expresan los nexos esenciales, estables, reiterados e internos que condicionan la dirección del proceso docente – educativo; y ofrece también los llamados "principios didácticos que fundamentan la conducción de la enseñanza, es decir, permiten dirigir su desarrollo tanto es así, que la didáctica parte de una categoría eminentemente directiva: "... la categoría objetivo ocupa un lugar destacado en la dirección del proceso de enseñanza..."¹⁴ , ya que expresa "... la transformación planificada que se desea lograr en la formación del tipo de hombre a que aspira la sociedad"¹⁵.

En Cuba no faltan los que, copiando mecánicamente concepciones foráneas, también han cometido este error, obviando además la existencia de la teoría de la educación comunista que- en su esencia más profunda es un constante proceso de dirección, en el cual se planifica, organiza, regula y controla la realización de "... un conjunto dinámico y complejo de actividades sistemáticas, (...) encaminado a la

¹¹ Colectivo de autores. "PEDAGOGÍA". Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. Editorial Pueblo y Educación. La Habana, Cuba, 1981, p. 31

¹² IBIDEM

¹³ IBIDEM

¹⁴ IBIDEM

¹⁵ IBIDEM

formación y al desarrollo del colectivo, así como a la de cada uno de sus miembros individualmente”¹⁶

Prueba de ello es que los conocidos “principios de la educación comunista” no reflejan otra cosa que el fin y los objetivos que rigen la educación, por lo que constituyen ideas rectoras, postulados teóricos generales de obligatorio cumplimiento, que condicionan el proceso pedagógico consiguientemente, no solo determinan el contenido sino también la organización y dirección de la educación. Los argumentos dados son más que suficientes para demostrar que la actividad de dirección en la educación tiene referentes teóricos y metodológicos en la Pedagogía que pueden avalar su existencia y facilitar su desarrollo. Sin embargo, la demostración no estaría completa si no se hace referencia a las formas en que tales referentes se concretan en la práctica.

ESPECIFICIDADES DE LA ACTIVIDAD DE DIRECCIÓN EN EDUCACIÓN

1. Todo descansa sobre factores humanos: la “materia prima” son persona, los “medios de producción” son personas, y todos los procesos tienen lugar en el campo de las relaciones interpersonales.
2. La dirección educacional es un proceso de formación de hombres y un proceso de formación de formadores de hombres.
3. Todo el personal que labora profesionalmente en la educaron dirige y es dirigido, funge a la ves como sujeto y objeto de la dirección. El más importante dirigente del sector es el maestro, quien dirige el proceso docente- educativo.
4. El “producto” de un trabajo de mala calidad no puede ser echado a la basura ni reprocesado: se convierte en una carga social
5. No existe mando sin dirección, pero en cambio, abunda la dirección sin mando: el maestro, el secretario docente, el metodólogo, etc, realizan actividades directivas, sin apenas comportar mando de tipo jerárquico o de tipo funcional.

Las especificidades de la dirección en Educación, indican que el referente conceptual o punto de partida más apropiado para estructurar la Ciencia de la Dirección

¹⁶ IBIDEM

Educacional, es el que ofrece un algoritmo para la solución de problemas concretos en la práctica educacional.

Para que la actividad de dirección en la educación se desarrolle como una actividad pedagógica profesional de dirección es preciso – en segundo lugar- que tanto los docentes como los dirigentes comprendan lo que significa dirigir científicamente en el sector educacional y actúen en consecuencia con ello.

La esencia de dirigir científicamente consiste en tomar decisiones acertadas a partir de situaciones concretas y condiciones objetivas, así como constituir un proceso continuo, sistemático y cíclico, realizado en el marco de la actividad educacional cotidiana, como parte de esa actividad educativa y no como un fenómeno divorciado de ella o paralelo a la misma. Esto significa que dirigir científicamente la educación es una actividad pedagógica profesional de dirección.

Según Alonso Rodríguez (2006) La Educación se dirige científicamente cuando las decisiones que se toman permiten atender al hombre y – en la misma medida, en la misma proporción y con idéntica intensidad-, atender al desarrollo corriente y perspectivo de la organización que se dirige.

La autora coincide plenamente con este planteamiento al considerarlo pertinente en los momentos actuales en que la atención al hombre cobra singular importancia, como piedra angular de esta concepción, ostentando un carácter primario al respecto, en el que juegan un papel determinante, las necesidades, motivaciones, la estimulación y la evaluación, asimismo se considera, que es preciso dominar las posibilidades reales de cada miembro del colectivo para partiendo del diagnóstico científico definir el pronóstico científico que permita conjugar los intereses individuales, colectivos y sociales estratégicamente para asegurar la unidad del sistema y su capacidad de adaptación al entorno.

1.2.1 Fundamentos ideopolíticos

No escapa a la inteligencia de ningún conocedor de la realidad socioeconómica y política de la República de Cuba, que el alto nivel de desarrollo educacional alcanzado por el pueblo cubano no responde solo a fundamentos filantrópicos, sino que tiene, además de ellos, sólidos argumentos ideopolíticos: la Educación juega en

Cuba una función de tanta importancia estratégica como la defensa nacional, pues de la forma y manera en que los educadores sean capaces de formar a las nuevas generaciones, dependerá el futuro de la Revolución Socialista e incluso, la subsistencia del país como nación libre e independiente.

Esta convicción que parece tan nueva, tiene raíces históricas que datan del siglo XIX, cuando nuestro Héroe Nacional, José Martí, alertaba a los cubanos acerca de la necesidad de “Ser cultos para ser libres”.

Aparece también, como una preocupación constante, en las obras de Ernesto Che Guevara y particularmente, en los discursos del Comandante en Jefe, Fidel Castro Ruz, quien la ha reiterado de mil maneras diferentes desde los inicios del proceso revolucionario, sin dejar de insistir en ella hasta nuestros días.

Esto se manifiesta desde el mismo Triunfo de la Revolución, la Educación pasó a ser una de las máximas prioridades del Estado Cubano. Como pruebas irrefutables de ello, durante el propio año 1959, aparece la Ley de nacionalización de la enseñanza, en virtud de la cual se convirtió la Educación en un derecho y un deber de todo ciudadano; en 1961 se desarrolló la campaña nacional de alfabetización, que declaró al país *Territorio libre de analfabetismo*; posteriormente se desplegó la campaña por el sexto grado y la campaña por el noveno grado, entre otras hazañas educativas no menos importantes, que sentaron las bases para la lucha que se está librando ahora: la batalla por lograr que cada cubano adquiriera una cultura general integral; contienda que se libra mediante el desarrollo de un numeroso grupo de Programas de la Revolución, encaminados a convertir al pueblo cubano en el más culto –y por tanto, más libre— de todo el mundo.

Tanto el proceso de masificación y diversificación de la Educación en Cuba como las profundas transformaciones que actualmente se desarrollan en ella, han planteado como una constante insoslayable, la necesidad de contar con una gran cantidad de cuadros de dirección jóvenes e integralmente preparados.

Todo lo dicho quiere significar que, desde el mismo momento en que triunfó la Revolución Cubana, se inició en Cuba una constante Revolución en la Educación –aún inconclusa--, conscientemente planificada, organizada, regulada y controlada; es decir, conscientemente dirigida. Por tanto, ninguna de estas revoluciones se puede

entender --dada la interrelación dialéctica que existe entre ellas--, sin tener en cuenta el importantísimo papel protagónico jugado en ellas por los educadores y sus dirigentes educacionales en cada momento histórico.

Quienes dirigieron la redacción, discusión y aprobación de la ley de nacionalización de la enseñanza en Cuba, proclamada en 1959; quienes dirigieron aquella campaña nacional de alfabetización en la que participó casi todo el pueblo, y quienes planificaron, organizaron, regularon y controlaron todas las campañas que se han librado en función del desarrollo educacional del pueblo cubano, han sido siempre los educadores más revolucionarios de nuestro país, jóvenes por su edad y/o por las proyecciones transformadoras de su pensamiento.

De modo que la Historia de la Educación durante el período revolucionario, en la misma medida en que se fue escribiendo, impuso una máxima que aprendió, a su vez, de la Historia de Cuba: Como en la época de Félix Varela, José de La Luz y Caballero, José Martí, Enrique José Varona --entre otros ilustres educadores cubanos próceres de la patria, desde 1959 solo puede dirigir la Educación en Cuba quienes se destacan por su calidad profesional como educadores, por su espíritu innovador y su capacidad transformadora, rasgos que los inducen a manifestarse como jóvenes revolucionarios al servicio de la nación.

En correspondencia con ello, durante los años de existencia de la Revolución Cubana, la cantera fundamental de la cual se han seleccionado los dirigentes de todos los niveles del MINED, ha sido la masa de educadoras, maestros y profesores jóvenes que trabajan en los centros docentes; y la condición básica que se les ha exigido para promoverlos a cargos directivos, ha sido el dominio teórico y la aplicación práctica de las Ciencias Pedagógicas, demostrado no solo con la presentación de un título académico que acredite su formación pedagógica, sino también en una reconocida ejemplaridad en la aplicación práctica de las Ciencias Pedagógicas y en una probada capacidad de influencia educativa sobre la comunidad en la que se desempeña.

Consecuentemente, la vía fundamental que se utiliza para preparar a los actuales y futuros dirigentes educacionales, es la capacitación en el puesto de trabajo; planificada, organizada, ejecutada y controlada por los principales cuadros de cada

nivel de dirección, en la propia dinámica del trabajo cotidiano.

La importancia estratégica del trabajo que se realiza con los miembros de la Reserva Especial Pedagógica se hace evidente cuando se confrontan sus objetivos con la siguiente declaración de la Comisión Central de Cuadros del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros: "Dado que los mayores activos económicos con que cuenta nuestro país son el talento, la inteligencia, la calidad humana y las cualidades patrióticas de sus hombres y mujeres, la formación y desarrollo de los que tienen que dirigir los recursos humanos hacia el logro de los objetivos económicos y sociales constituye una tarea de importancia vital..." ¹⁷

1.2.2 Fundamentos jurídicos

Dada la importancia estratégica de la Reserva Especial Pedagógica, el trabajo a realizar con sus miembros nunca se ha dejado a la espontaneidad de los cuadros.

La primera prueba de ello aparece en 1991, cuando se creó el movimiento, para lo cual la Dirección de Cuadros del MINED, emitió un documento normativo que hacía referencia a los fundamentos ideopolíticos del trabajo a realizar, establecía sus principios y objetivos fundamentales, definía el concepto "Reserva Especial Pedagógica", precisaba los tres principios básicos para su constitución; relacionaba las responsabilidades correspondientes a cada nivel de dirección y orientaba los procesos básicos para su desarrollo. (ANEXO No. 5)

En 1995 la Dirección de Cuadros del MINED emitió un nuevo documento normativo, en el que destacaba las barreras que frenaban el desarrollo de la reservas especiales pedagógicas, indicaba la organización del movimiento en grupos de atención directa por los cuadros principales de cada instancia y ofrecía indicaciones metodológicas para la confección de los planes de desarrollo de los reservistas. (ANEXO No. 6)

Pero no fue hasta el 15 de octubre de 1999, cuando aparece el Decreto Ley No. 196 "Sistema de trabajo con los cuadros del estado y del gobierno", que el trabajo con las

¹⁷ Comisión Central de Cuadros. "ESTRATEGIA NACIONAL DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS CUADROS DEL ESTADO Y DEL GOBIERNO Y SUS RESERVAS". En "*DOCUMENTOS RECTORES DE LA POLÍTICA DE CUADROS*". Dirección de Cuadros del MINED. La Habana, 2000. Pág. 58.

reservas especiales pedagógicas llegó a tener fundamentos jurídicos extrasectoriales, dados en su Artículo 24: La selección y formación de la reserva tendrá como objetivo desarrollar, con sus recursos humanos, el potencial de dirección que garantice la oportuna renovación y la adecuada combinación de los cuadros más jóvenes, con los más experimentados y eficientes, para asegurar un gradual y continuo proceso de perfeccionamiento de la dirección

En virtud de este Decreto Ley, en febrero del año 2000 la Comisión Central de Cuadros del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros emitió un documento titulado "Principios que sustentan la política de cuadros", que ratificó la necesidad e importancia de continuar el trabajo con los miembros de las reservas especiales pedagógicas, ya que indicaba:

- 1 Sustentar la política de preparación y promoción en el concepto de que: la cantera fundamental está en el pueblo trabajador.
- 2 Promover a los nuevos valores que surgen, se desarrollan y son capaces de realizar un trabajo de dirección más calificado y eficiente.
- 3 En todos los niveles de dirección se pondrá sumo cuidado en que se trasmita a los jóvenes los conocimientos de los cuadros más preparados y de mayor experiencia. Promoverlos con confianza y contribuir a que adquieran conocimientos y maestría de forma gradual, según las facultades y virtudes personales, por medio de la práctica social.

Al amparo de estos documentos, el 19 de abril del año 2000 fue aprobado el "REGLAMENTO RAMAL PARA EL TRABAJO CON LOS CUADROS DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN", en el que se define la RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA como un componente esencial de las reservas de cuadros del MINED, y se regula el trabajo a realizar con sus integrantes en cada nivel de dirección del Organismo. (ANEXO No. 7)

El 2 de mayo del 2001 el Ministro de Educación firma una Carta Circular encaminada a perfeccionar el trabajo con la Pre-reserva especial pedagógica, en la que indica a todos los cuadros de los Institutos Superiores Pedagógicos cómo fortalecer el movimiento y el trabajo a realizar con sus integrantes. (ANEXO No. 8)

Por último, el 24 de septiembre del 2002 se emite una nueva Carta Circular en la

que se precisa el trabajo a realizar con los integrantes de este movimiento en las condiciones creadas por el proceso de universalización de la Educación Superior Pedagógica, en virtud del cual, los integrantes de la Pre-reserva especial pedagógica como los restantes miembros de las reservas especiales pedagógicas, habían pasado a las escuelas de las distintas educaciones --convertidas en microuniversidades-- para formarse desde la práctica docente y en su propio ejercicio. (ANEXO No. 9).

Todos los documentos normativos del trabajo con las reservas especiales pedagógicas se caracterizan por el hecho de que, a diferencia de otras figuras jurídicas, no se sustituyen o suplantán unos a otros en la misma medida en que son emitidos, sino que se complementan progresivamente, de modo que van precisando en detalles los fundamentos jurídicos del trabajo a realizar para garantizar el desarrollo exitoso del movimiento.

1.2.3 Fundamentos organizativos

Pero el MINED no solo cuenta con un conjunto de regulaciones que norman el trabajo con la reserva especial pedagógica. También dispone para su desarrollo, entre otros fines, de un sistema de órganos estructurales y funcionales creados específicamente para garantizar que los cuadros y sus reservas reciban la orientación, asesoramiento y capacitación que requieren para materializar la Política de Cuadros, así como el control y evaluación de la efectividad de su trabajo en este sentido. Tal mecanismo está conformado por los siguientes órganos estructurales y funcionales:

1. *La Comisión de Cuadros del MINED*: órgano funcional que rectorea la aplicación de la Política de Cuadros en el Organismo y traza las directrices generales para su desarrollo. Está presidido por el Ministro de Educación y conformado por otros miembros del Consejo de Dirección del MINED, así como representantes de los niveles inferiores. En cada Instituto Superior Pedagógico, Dirección Provincial y Dirección Municipal de Educación, existe una comisión homóloga.
2. *La Dirección de Cuadros del MINED*: órgano estructural del nivel de dirección central del MINED, creado para asesorar metodológicamente la aplicación de la

política de cuadros del Organismo, orientar la estrategia definida para la selección y promoción de cuadros y reservas y definir las líneas generales para la superación de este personal.

3. *Las Unidades de Cuadros de los Institutos Superiores Pedagógicos y las direcciones provinciales y municipales de educación:* órganos estructurales de los niveles de dirección intermedios, subordinados metodológicamente a la Dirección de Cuadros del MINED y con las mismas funciones que ella.
4. *Los departamentos de Dirección Científica Educacional de los Institutos Superiores Pedagógicos:* órganos estructurales de las universidades pedagógicas del país, integrados por especialistas en teoría y práctica de la Dirección Científica Educacional, que coordinan, planifican, organizan y desarrollan –bajo la orientación del Rector de la Universidad y el Director Provincial de Educación—, las acciones de capacitación fuera del puesto de trabajo que requieren los cuadros y reservas de cada territorio.

La interrelación funcional entre estos órganos se logra a través del desarrollo de las etapas y pasos del sistema de trabajo en cada nivel de dirección.

1.3 La preparación de la reserva especial pedagógica para la actividad de dirección

Para acercarse a la comprensión de la preparación de la reserva especial pedagógica como necesidad impostergable, se requiere repensar el legado de los pedagogos de todas las épocas, que han conducido la misión de la Educación hacia la preparación del hombre para la vida.

Desde esta perspectiva, no queda otro camino que adentrarse en el pensamiento iluminado de Félix Varela quien primero enseñó a pensar, al hacer un análisis crítico de la pedagogía de su época, aportando valiosas ideas sobre la misión de la escuela en particular y la educación en general, luego José Martí que asintió para todos los tiempos una concepción sobre educación que revolucionaría el pensamiento de los pedagogos desde su tiempo hasta la actualidad: “Educar es depositar en cada hombre toda la obra humana que lo ha antecedido: es hacer a cada hombre resumen del mundo viviente hasta el día en que vive: es ponerlo a nivel de su tiempo, para

que flote sobre él y no dejarlo debajo de su tiempo, con lo que no podrá salir a flote: es preparar al hombre para la vida”.¹⁸

Este pensamiento martiano que concluye con la aseveración “...educar es preparar al hombre para la vida”, implica la necesidad de reflexionar sobre la figura del maestro y de la educación, es punto de referencia para valorar el significado social y humano de la imprescindible labor del maestro y de la Educación en sentido general. Estas concepciones aparecen reflejadas en la obra pedagógica de José de la Luz y Caballero, Félix Varela, Enrique José Varona, entre otros del siglo XIX

Asimismo, pedagogos cubanos del siglo XX y XXI apuntan ese camino, mostrando con acierto la necesidad de contribuir a la preparación del hombre para la vida, sobre lo cual no son pocos los que coinciden al direccionar la educación hacia los aprendizajes fundamentales para vivir.

La anterior sistematización conduce a la autora a repensar el objeto de estudio “el proceso de dirección educacional” a partir de valorar lo que considera un aporte novedoso de la obra pedagógica de Gustavo Torroella (2001), que al profundizar en la misión de la Educación para la vida, señala diez aspectos que denomina “aprendizajes básicos para la vida”, entre los que destaca:

1. Comprensión de sí mismo y de los demás.
2. Desarrollo de la independencia, la autonomía y la dirección o dominio de sí mismo.
3. Formación de una jerarquía u orientación de valores y sentido de la vida personal.
4. Elaboración de los planes y proyectos de vida (saber elegir y tomar decisiones).
5. Comprensión y resolución de los problemas de la vida.
6. Saber afrontar, compensar o vencer las frustraciones o fracasos de la vida.
7. Aprender a convivir amable, amistosa y cooperativamente con los familiares, la pareja y los compañeros.
8. Saber estudiar y trabajar con eficiencia.
9. Participación social, activa y creativa.

¹⁸ Martí Pérez, J.: Ideario Pedagógico. 1961, Introducción. P. XIII

10. Mejoramiento y superación personal.

La autora coincide con Torroella González, al considerar necesarios los anteriores argumentos, a la vez que a partir de su experiencia en la práctica educativa infiere que estos aprendizajes no se podrían materializar si no se logra elevar la preparación de los que dirigen la institución escolar, de manera que estén en condiciones favorables de introducirlos en la práctica pedagógica en los diferentes escenarios de su contexto.

En el intento de la actualización y transformación constante de la educación, se han producido diversos cambios. Hoy día se desarrolla la Tercera Revolución Educacional que deviene en transformaciones en el sector educacional. En este contexto el Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz expresó:

“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 ha propuesto crear”¹⁹

En estas ideas se transpira la necesidad de un cambio, en el que adquiere relevada connotación la actividad de dirección en educación, lo cual es apoyado por la autora quien, además, apunta hacia la necesidad de preparar a la reserva especial pedagógica como cantera de cuadros del sector educacional.

Desde esta perspectiva, a partir de las anteriores valoraciones y los criterios emitidos se puede afirmar que para lograr mayor calidad en la obra educacional es necesario elevar la preparación de los que dirigen, por lo que se demandan nuevos retos en el trabajo de dirección educacional de forma permanente, viable y efectiva, de manera que se tengan en consideración los componentes de proceso de preparación.

Siguiendo este análisis, se considera recurrente, plantear la comprensión del término preparación; a partir que este, tiene entre sus definiciones: Acción y defecto preparar o prepararse // Saber que uno posee en determinada materia.//. Esta posición asume un carácter general en contraposición con la acepción más estrecha referida al

¹⁹ Castro Ruz, F.: Discurso pronunciado con motivo del regreso del niño Elián. En Granma enero, 2000 p 2-4.

desarrollo de habilidades específicas para ejecutar determinada actividad, generalmente de carácter práctico.

En el anterior concepto de preparación se precisa que su propósito es el perfeccionamiento profesional y humano, lo cual, al reconsiderar la intención de preparar para la actividad de dirección en educación, conduce a inferir que se deben tomar en cuenta dos direcciones:

- 1 El perfeccionamiento del miembro de la reserva especial pedagógica como ser humano, como joven, como adulto capaz de asumir los cambios, las transformaciones de sus conocimientos, habilidades, capacidades, valores, motivaciones, intereses, convicciones, autovaloraciones y autodeterminaciones entre otras formaciones psicológicas.
- 2 Desempeño profesional que se considera no más que la actuación concreta y personalizada de la reserva especial pedagógica, al ejercer sus funciones y tareas inherentes a su actividad a partir de lo puesto en práctica, sobre sus conocimientos, habilidades, capacidades, cualidades y valores expresados en los resultados que va obteniendo, a partir de la práctica y la investigación pedagógica.

La preparación para la actividad de dirección comprendida como el trabajo encaminado al crecimiento profesional de la reserva especial pedagógica se asume como el sistema de actividades que de forma permanente se ejecutan con y por él, en los diferentes niveles de educación para garantizar las transformaciones dirigidas a la ejecución del proceso de dirección educacional y que en combinación con las diferentes formas de superación profesional y postgraduada permiten alcanzar su idoneidad para la actividad de dirección. Se diseña en cada escuela en correspondencia con el diagnóstico. Dentro de la optimización del proceso de dirección, el trabajo de preparación de la reserva especial pedagógica constituye la vía principal para la preparación de los cuadros.

A partir de los anteriores referentes teóricos la autora de la investigación asume que la preparación para la actividad de dirección educacional, es el accionar que tiene el objetivo de lograr el perfeccionamiento profesional y humano de la reserva especial pedagógica en la habilitación para asumir dicho desempeño, que se concibe, como

un proceso de formación permanente en el que se tiene en cuenta no solo las potencialidades y debilidades de estos, sino también sus motivos e intereses.

Por lo que para el logro de una adecuada preparación de dichas reservas se necesita realizar un trabajo coherente que esté en correspondencia con sus necesidades, las individuales de cada uno, por lo que hay que tener presente el estado actual de preparación que estos poseen así como sus insuficiencias, potencialidades y nivel de aspiraciones que se ha de alcanzar. Es a partir de valorar los referentes expuestos que la presente investigación se direcciona hacia la actividad de dirección en educación.

En correspondencia con lo anterior la autora reitera y apunta que este trabajo asegura la preparación de la reserva especial pedagógica, crea condiciones básicas para desplegar la actividad de dirección

En correspondencia con este análisis se considera recurrente recrear algunos puntos de vista que se comparten con Madruga Pino (2009) quien desde diferentes autores realiza una sistematización sobre la concepción de dirección que se ajusta a los propósitos de la presente investigación

“Un artículo de Roberto Manzano Guzmán, citado además por Sergio Alonso Rodríguez (1997) sobre los principios de la dirección escolar, en materiales complementarios de dirección y organización escolar, refiere: La dirección es una de las más importantes disciplinas de nuestra época. Solo el hecho de la multitud de esferas a las cuales son aplicables sus leyes, principios, métodos y estilos bastaría para justificar su importancia.

Según Stoner (1998), la dirección es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y de aplicar los demás recursos de ellas para alcanzar las metas establecidas. Esta definición con un carácter de proceso establece como esencia el logro de los objetivos de la organización y de sus prioridades.

Harold Koonts y Ciril O'Donnell, consideran que es crear un ambiente adecuado en el que los individuos, trabajando en grupo, pueden llevar a cabo funciones y objetivos preestablecidos.

La función de la dirección es la coordinación de un sistema organizativo, el cual está

compuesto por tres elementos fundamentales: los fines, los hombres y los medios.

En esencia, la dirección es la influencia consciente y sistemática que ejerce el sujeto sobre el objeto de dirección, con el propósito de alcanzar determinados objetivos de forma planificada, organizada, regulada y controlada. La dirección en las organizaciones sociales a diferencia de la mayoría de las empresas, comienza su acción por la sociedad, la comunidad y su gente. Esto les confiere una ventaja por la experiencia que acumulan en su actividad en estrecha relación con la sociedad. La dirección social puede mirar mejor hacia fuera por la propia naturaleza y sentido de existencia institucional. Hay que tomar en cuenta además que el lado humano de las instituciones siempre ha estado presente su dirección.

La dirección en su concepción más amplia tiene las características siguientes:

- 1 Universalidad: el fenómeno de dirección se da donde quiera que exista una organización social, porque en él siempre tiene que existir una coordinación sistemática de los medios.
- 2 Especificidad: la dirección, como ciencia, tiene un objeto bien definido, con personal que se ocupa de su desarrollo y de su estudio en determinado campo de acción.
- 3 Unidad temporal: aunque se distingue etapas o fases y componentes del fenómeno de dirección, este es un proceso único y se da en la vida de una organización social.

En el caso de el ámbito educacional la dirección es la disciplina pedagógica que estudia el proceso de la dirección de la escuela y que, vista desde un plano teórico práctico, abarca dos puntos de vista: como actividad laboral y social (interacción consciente y sistemática que establecen el director y sus dirigentes, subordinados con su colectivo laboral, educandos y la comunidad, orientada al logro de los objetivos propuestos), y como ciencia de la dirección (sistema de conocimientos científicos teóricos que guían al directivo escolar hacia la consecución de los objetivos de la entidad escolar).

La dirección educacional es la actividad que se desarrolla en el sector educacional y que por su naturaleza exige una especial consideración si se tiene en cuenta que en esta, la dirección de los procesos está sustentada en factores humanos que

intervienen en la actividad. Además, es considerada una necesidad social en la que intervienen objetos y sujetos en el proceso y se realiza de forma consciente y organizada para determinado tipo de actividad necesaria”.²⁰

Sigue planteando, “...según Zenaida Rouco (1999). La dirección educacional no es otra cosa que la actividad del director y su colectivo de dirección social, de los logros de la pedagogía socialista y la experiencia pedagógica de avanzada para asegurar la plena correspondencia entre los objetivos planteados por la sociedad y los resultados reales alcanzados por la Escuela como institución educativa.”²¹

La actividad de dirección es el tipo específico de actividad social que se caracteriza por la especialización de quien la realiza, en orientar el trabajo individual o colectivo, influyendo sobre él de manera consciente, premeditado, sistemático y estable, a fin de lograr los objetivos propuestos. Particularmente en el sector educacional, la actividad de dirección es tanto la que realizan el director de la escuela y los dirigentes de los niveles superiores, como aquellas que despliega el docente. Como afirma el educador venezolano Luis Beltrán Prieto Figueroa “negar función de dirección y orientación al maestro sería empequeñecer su labor, privarle de los estímulos indispensables para cumplir con eficacia sus tareas”.²²

Desde esta perspectiva se considera que el trabajo de dirección en el sector educacional, es eminentemente metodológico, por tanto debe estar encaminado a valorar, asesorar y crear un estilo de dirección coherente, dirigida a enseñar al colectivo pedagógico para un mejor desempeño. El principal formador y entrenador de los docentes es el jefe de cada nivel, su acción diaria, su ejemplo, sus métodos y estilos serán la mejor escuela para su equipo de trabajo.

En este sentido la autora de esta tesis considera que la dirección educacional es la concreción de la política educativa en determinado marco organizacional, y en un sentido más estrecho como el proceso de planificación, organización, desarrollo, control y evaluación de la educación teniendo en cuenta los recursos de que se dispone y los resultados del trabajo para lograr determinados objetivos.

²⁰ Madruga Pino, N. C.: Estrategia de capacitación para los directores noveles en el componente de dirección desde el puesto de trabajo en el municipio Rodas. Tesis presentada en opción al título de Máster en Ciencias de la Educación, 2009, p. 78

²¹ IBIDEM

²² IBIDEM

Desde este punto de vista se define: la dirección de la escuela como el proceso de planificación, organización, desarrollo, control y evaluación en el proceso pedagógico de la institución tiene en cuenta el estado inicial del trabajo y los recursos de que dispone en correspondencia con los objetivos a lograr, por lo que la dirección educacional tiene que ser científica.

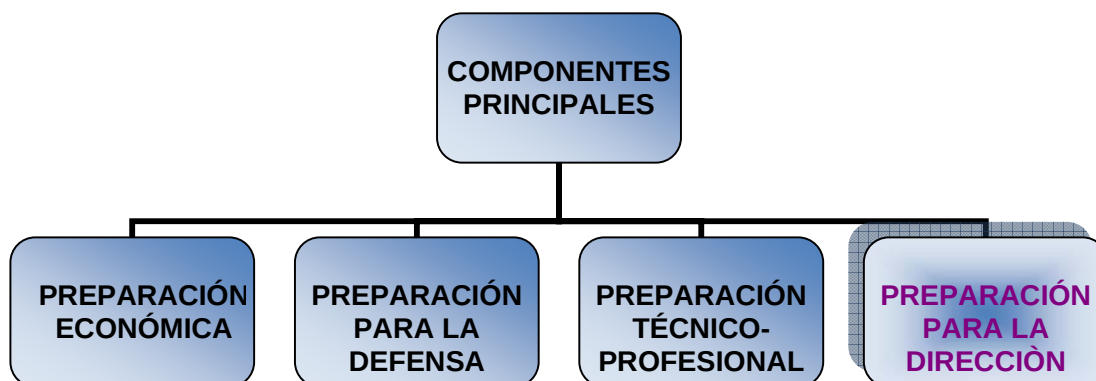
Asimismo se considera que dirigir en educación es una competencia que permite seleccionar con acierto, metas y objetivos junto a los subordinados, que reclama una colaboración eficiente, una didáctica dinámica propiciando dirección participativa, niveles de actuación independiente y cada vez más creativos en el colectivo que dirige.

Múltiples son las definiciones que expresan el concepto de función, pero en su esencia todas ellas reflejan que constituye un tipo de actividad laboral, donde predomina un conjunto de operaciones y actos que realiza el sujeto de dirección, mediante los cuales pueden ser alcanzados los objetivos del sistema de que se trate. El contenido del trabajo de dirección puede ser examinado mediante el análisis de funciones y principios.

Solamente el sistema de dirección será efectivo cuando las funciones constituyan un todo único ya que ninguna de ellas de forma independiente puede proporcionar una idea completa del contenido de la actividad de dirección por tanto las funciones generales tienen que considerarse como partes o elementos componentes de la función única de dirección.

En el Reglamento Ramal para el trabajo con los cuadros del Ministerio de Educación del año 2000 se plantea la necesidad de preparación de los cuadros, organizada como un sistema en la integralidad de todos los componentes y combinando las formas, los contenidos, los plazos de tiempo, los recursos necesarios para que esta sea continua, eficiente y específica.

En el artículo 44 del citado reglamento se declaran los componentes sobre los cuales se estructura y organiza dicha preparación, los cuales se presentan a continuación:



Con toda intención se destaca el componente preparación para la dirección

Ya que constituye objeto y campo de esta investigación, por la necesidad que existe de perfeccionar la preparación de las reservas especiales pedagógicas de la educación Secundaria Básica en el enorme arsenal de herramientas, técnicas y métodos que la ciencia de dirección moderna ha desarrollado en el mundo en los últimos años, completándolo con los elementos teóricos fundamentales. Se identifican fallas en la preparación de las reservas especiales pedagógicas de la educación Secundaria Básica en este componente en el territorio, por lo que se hace necesario ejercitarlos gradualmente en los conocimientos y habilidades para dirigir.

Es necesario, además, que las reservas especiales pedagógicas se preparen en el empleo de métodos y estilos de dirección que hicieran más 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.

El estilo de dirección en la escuela debe de caracterizarse por:

- 1 La forma que utiliza el consejo de dirección para formular los objetivos de la institución.
- 2 La forma en que se produce la toma de decisiones.
- 3 El grado de implicación en la realización de las tareas.

- 4 El tipo de relaciones humanas que se establecen.
- 5 La forma en que circula la información.

La dirección de cualquier proceso en la escuela debe caracterizarse, en primer lugar por la determinación de los objetivos, cuya formulación clara y científicamente fundamentada es decisiva para el éxito, existiendo interrelación dialéctica entre los objetivos y las funciones , ya que los primeros determinan qué se quiere obtener, y las funciones qué se deben realizar para alcanzarlos.

Al director de la escuela se le plantea requerimientos cada vez más altos para cumplir el encargo social de la escuela cubana, al respecto, el trabajo de dirección requiere de existencia de especialistas que se dediquen profesionalmente a realizar esas funciones para llevar a cabo esta tarea, de manera eficiente no surge espontáneamente por lo que resulta necesaria la formación de dirigentes en los que se integren los conocimientos teóricos con la experiencia y la práctica.

1.3.1 Estado actual de la preparación de las reservas especiales pedagógicas de Secundaria Básica para la actividad de dirección

Para acercarse al estado actual de la preparación de las reservas especiales pedagógicas de Secundaria Básica se brindan los elementos que caracterizan la muestra empleada para la presente investigación. Se parte de declarar la información que arroja la triangulación de los instrumentos aplicados en el diagnóstico inicial en lo referido al componente de preparación para la actividad de dirección de dichas reservas, los cuales se agrupan en fortalezas y debilidades:

Entre las fortalezas

- ✓ En las reservas especiales pedagógicas se observa adecuado compromiso político moral y en un alto sentido de pertenencia y disposición para asumir con responsabilidad la actividad de dirección educacional.
- ✓ El 100% de las reservas especiales pedagógicas de Secundaria Básica han concluido estudios de licenciatura en Educación en diferentes especialidades de dicha enseñanza, incluyendo la especialidad de profesor general integral.
- ✓ El 98.7% son reservas objetivas, a partir que actualmente se desempeñan en cargos de dirección como jefes de año.

- ✓ El 99,5% se encuentra preparado en el resto de los componentes de preparación de la reserva, toda vez que han cursado y aprobado cursos de defensa, economía y técnico profesional, el cual incluye informática.

Entre las debilidades

- ✓ Las acciones que se conciben en los planes de desarrollo de las reservas especiales pedagógicas, no satisfacen sus necesidades e intereses.
- ✓ En la práctica de dirección se observa deficiente dominio de los preceptos del código de ética de los cuadros del Estado cubano y del Reglamento Disciplinario Decreto Ley 196/99
- ✓ Persiste desconocimiento de funciones a partir del cargo para el cual se están preparando.
- ✓ Deficiencias en la organización y ejecución del sistema de reuniones, con énfasis en la adopción de acuerdos y la profundidad de los análisis.
- ✓ Regularidades en la planificación del trabajo desde una dimensión integradora que englobe el contenido de los procesos pedagógicos y de dirección educacional respectivamente, a la vez que promueva acciones de control interno desde una perspectiva preventiva que contribuya a una adecuada administración de los recursos humanos, materiales y financieros.

Conclusiones parciales

1. La idea de preparar a las nuevas generaciones de cuadros ha sido y es una preocupación permanente en los educadores cubanos de todas las épocas.
2. En Educación, lo que se dirige no son instituciones, territorios, ni procesos; sino las personas que participan en ellos.
3. El desarrollo corriente y perspectivo de un sistema educacional, así como de sus niveles de dirección e instituciones, depende, por tanto, del nivel de desarrollo alcanzado por su personal, del grado de motivación, participación y compromiso de cada uno de sus integrantes en la gestión general que realiza, y de la disposición de los mismos para llevar a la organización a niveles superiores.

CAPÍTULO II. PROPUESTA DE TALLERES PARA PREPARAR LA A RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA DE LA SECUNDARIA BÁSICA, EN LA ACTIVIDAD DE DIRECCIÓN

José de la Luz y Caballero legó al magisterio cubano una frase recurrente hoy día, que ha sido sistematizada en reiteradas ocasiones por disímiles pedagogos: “No se trata de ser original, sino útil del mejor modo posible”²³ Ello se comprende a partir de considerar el momento en que los maestros, inmersos en una tercera revolución educacional; encaminada a elevar el aprendizaje y transformar la práctica pedagógica, buscan probar científicamente nuevas alternativas que los conduzcan con éxito al fin de la educación de “preparar al hombre para la vida”. Es así como surge este aporte a la práctica de la actividad de dirección científica educacional en las condiciones que se desarrolla la Educación Secundaria Básica actual. En este capítulo se abordan los fundamentos relacionados con la propuesta de talleres para preparar a la reserva especial pedagógica en la actividad de dirección. Se brindan elementos caracterizadores de la misma, lo cual la convierten en una propuesta novedosa y recurrente para transformar la realidad educativa.

2.1 Fundamentos de la propuesta de talleres

En virtud de los puntos de partida antes referidos, la propuesta de talleres que se propone en esta tesis se caracteriza, en primer lugar, por su plena correspondencia con las normas jurídicas que rigen --tanto a nivel nacional como ramal-- el trabajo con los cuadros y reservas. Por tanto, su novedad no radica en que modifica lo orientado al respecto, sino en que ofrece una alterativa para materializar tales orientaciones --particularmente-- en el trabajo de preparación de los miembros de la reservas especiales pedagógicas que deben realizarse en las escuelas Secundaria Básica.

La concepción de los talleres está a tono con las disposiciones que establece la Política de Cuadros, no cambia en modo alguno las concepciones fundamentales acerca del desarrollo de cuadros, que reflejan las necesidades objetivas y se

²³ Luz y Caballero, J.: Bosquejo histórico de las ideas educativas en Cuba. Ed. Pueblo y Educación, C de la Habana, 2001, p.123

expresan en los acuerdos del Partido y el Gobierno; se derivan de las tareas políticas situadas en cada esfera de la construcción del socialismo.²⁴

Sin embargo, se propone perfeccionar el trabajo con los cuadros específicamente el que se realiza en las Direcciones Municipales de Educación con los miembros de las reservas especiales pedagógicas, pues tiene por objetivo la realización de estas tareas, ante todo de selección, formación, educación y ubicación de cuadros, así como su capacitación.

En segundo lugar, la propuesta de talleres se caracteriza por formar parte del sistema de trabajo, en esencia, se trata de talleres en los que interactúan dirigentes y dirigidos, así como entre estos y los miembros de las reservas especiales pedagógicas, que se desarrollan en cada una de sus etapas y pasos, en función de objetivos formativos predeterminados por los fines que persigue el movimiento, y mediante el desarrollo de los métodos de dirección y los modos de actuación propios de la preparación en el puesto de trabajo.

De lo anterior se desprende la tercera característica de la propuesta: se desenvuelve como un proceso sistemático --de carácter político y contenido pedagógico--, de elevación continua del nivel de profesionalidad de los dirigentes municipales y los miembros de las reservas especiales pedagógicas, encaminado a lograr el perfeccionamiento de su desempeño y --por consiguiente-- el mejoramiento de los resultados generales del trabajo de la Dirección Municipal de Educación.

Se caracteriza, en cuarto lugar, por la utilización de métodos de dirección participativos, la concepción, planificación, organización y ejecución de los talleres propuestos, imponen la necesidad de desarrollar un "...conjunto de acciones encaminadas a coordinar el trabajo común (...) a través del empleo de diversos procedimientos (...) para la organización de las interrelaciones de los colectivos de trabajo en cuanto a la elaboración de fines y vías del desarrollo del sistema, así como

²⁴ Herber, R y Jung, H. "EL TRABAJO CON LOS CUADROS EN EL SISTEMA DE LA ACTIVIDAD DE DIRECCIÓN SOCIALISTA". Berlín, 1968. (Citados por Ricardo Machado en "*FORMACIÓN DE CUADROS Y DIRECCIÓN CIENTÍFICA DESDE EL SUBDESARROLLO*". Editorial Ciencias Sociales, La Habana, 1990. Pág. 50.

en cuanto a la realización de estos en la práctica.”²⁵

En quinto lugar, el sistema se caracteriza por su espíritu educativo y desarrollador, ya que se propone modelar la conducta tanto de los dirigentes municipales como de los miembros de las reservas especiales pedagógicas; modelación que se entiende como "...Reforzamiento sucesivo conforme la conducta se va convirtiendo cada vez más en el comportamiento deseado".²⁶

En correspondencia con este análisis se considera recurrente recrear algunos puntos de vista que se comparten con Madruga Pino (2009) quien desde diferentes autores realiza una sistematización sobre la concepción de dirección que se ajusta a los propósitos de la presente investigación

Por último, el sistema de actividades propuestos se caracteriza por un rasgo esencial que sintetiza los anteriores: forma parte del subsistema de formación del personal del sistema de trabajo; subsistema esencialmente integrado por las actividades interactivas de preparación, superación y desarrollo personal y profesional, sistemáticamente desarrolladas entre dirigentes y dirigidos, los objetivos formativos que estas persiguen, los métodos que favorecen el cumplimiento de los mismos, y los modos de actuación que se utilizan para optimizar las relaciones de dirección que objetivamente se establecen entre ellos.

La propuesta de talleres que se propone desarrollar para perfeccionar la preparación de los miembros de las reservas especiales pedagógicas de las escuelas Secundaria Básica, en tanto y por cuanto es solo una parte de de la formación del personal del sistema de trabajo, no debe ser entendido como un cuerpo rígido de pasos inviolables sin otras alternativas de realización creativa, sino como un modelo analógico, que refleja solamente las propiedades esenciales del funcionamiento del sistema en función del desarrollo de las reservas especiales pedagógicas , así como las principales actividades interactivas, métodos y modos de actuación que lo propician. Por tanto, todo lo que se propone a continuación, destacar el papel

²⁵ Omarov. A.M. "ELEMENTOS BÁSICOS DE LA DIRECCIÓN CIENTÍFICA DE LA SOCIEDAD". Editorial ORBE. Tomo 1. La Habana, 1977. Pág. 93.

²⁶ Davis, Keith y Newstrom, John W. (1985). "EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL". Mc Graw-Hill. EE.UU. Traducción al Español de la séptima edición, publicada por el Ministerio de Educación Superior. La Habana, 1998. Pág. 584.

trascendente que les corresponde jugar en el perfeccionamiento de la preparación y superación de los miembros de las reservas especiales pedagógicas, porque de los debe ser asumido como una guía para la acción que no cierra las puertas a la concepción y realización de otras actividades interactivas.

Se logró elaborar una propuesta de talleres que potencia la preparación de las reservas especiales pedagógicas para la actividad de dirección.

La propuesta de talleres puede tomarse como instrumento de evaluación de las acciones de preparación de la reserva especial pedagógica, permite apreciar la calidad del cumplimiento de los objetivos trazados en cada taller en correspondencia con los objetivos de la actividad de preparación de la reserva de cuadro.

La propuesta se concreta en 10 talleres para preparar a las reservas especiales pedagógicas en el componente de dirección.

Para lograr un acercamiento a la propuesta de talleres, la autora propone hacer un recorrido por la palabra "taller", parte de decir que esta tiene su origen en el vocablo francés "atelier" que significa estudio, obrador, obraje, oficina y también define una escuela de ciencias donde asisten los estudiantes. Sus orígenes con la acepción de "lugar donde se forman aprendices", se considera que se ubica en la Edad Media, cuando el auge de los gremios de artesanos, en los que el "maestro" artesano, con habilidades en su oficio, admitía en su taller una determinada cantidad de aprendices, los cuales comenzaban con él el proceso de aprendizaje del mismo, que podía durar de cinco a diez años.

Sigue diciendo que definir taller es complejo, por cuanto en la práctica se ha designado con este nombre a muchas y muy diversas experiencias, tanto en el campo de la educación, como en el inmenso campo de la industria, el comercio, la política y el quehacer cotidiano. En el campo de la Pedagogía, el taller se categoriza como método, o como procedimiento, o como técnica y/o forma de organización del proceso pedagógico.

Diferentes autores definen como taller:

Melba Reyes Gómez (Argentina, 1977): "El taller... es una realidad integradora, compleja, reflexiva, en que se unen la teoría y la práctica como fuerza motriz del proceso pedagógico, orientado a una comunicación constante con la realidad

social".²⁷

Ezequiel Ander-Egg (Argentina, 1988),... "el taller es esencialmente una modalidad pedagógica de aprender haciendo y se apoya en el principio de aprendizaje".²⁸

La autora coincide con Calzado Lahera (2004) cuando define taller como "un tipo de forma de organización que concuerda con la concepción problematizadora y desarrolladora de la educación en la medida en que, en él, se trata de salvar la dicotomía que se produce entre teoría - práctica; producción-transmisión de conocimientos, habilidades - hábitos; investigación - docencia; temático - dinámico. Fenómeno que se presenta en mayor o menor grado en algunas de las formas de organización empleadas hasta el momento"²⁹

Además en la definición de Calzado Lahera (2004), plantea que: "...el taller tiene como función la reflexión, se direcciona hacia la integración y solución grupal de los problemas profesionales y conflictos que se presentan en su práctica, con la aplicación de conocimientos, habilidades, hábitos, valores y las experiencias creadoras en modos de actuación, creativos aplicables al diseño, ejecución, control o valoración de resultados de las soluciones a los problemas educativos en el proceso de enseñanza aprendizaje planteados como resultado de la integración de los contenidos de las diferentes disciplinas"³⁰, con lo cual la autora coincide al comprenderlo como la forma de organización apropiada para el cumplimiento del objetivo que persigue referido a elevar la preparación de las reservas especiales pedagógicas para la actividad de dirección.

Desde este análisis, se infiere que los talleres constituyen un proceso de aprendizaje en grupo, socialmente activo, donde se relaciona lo social con lo individual. Perfeccionan las relaciones, director-reserva especial pedagógica, implican de manera específica a cada reservista en su proceso de preparación y del desarrollo de su personalidad como futuro directivo de la educación Secundaria Básica.

En correspondencia con lo anterior la autora considera necesario, aclarar que

²⁷ Calzado Lahera, D.: Un modelo de formas de organización del proceso de Enseñanza Aprendizaje en la formación inicial del profesor. Tesis en opción al grado científico de doctor en Ciencias Pedagógicas, EJV, C de La Habana, (2004) p.52.

²⁸ IBIDEM

²⁹ IBIDEM

³⁰ IBIDEM

decidió emplear al taller como forma de organización de las actividades de preparación de las reservas especiales pedagógicas ya que estos:

- 1 Abren un espacio pedagógico de nuevo tipo para compartir las opiniones, experiencias, conocimientos y desconocimientos sobre las temáticas que se abordan.
- 2 Privilegian el uso de técnicas participativas como herramientas de apoyo al proceso educativo.
- 3 Permiten el uso de un lenguaje sencillo, cotidiano, directo, que no insiste tanto en la transmisión de conocimientos, sino en la construcción colectiva del mismo, combinando lo científico y lo vivencial.
- 4 Crean un clima de confianza, de seguridad, que permite la expresión y comunicación libre de los educadores hasta construir propuestas de cambios en su manera de pensar y actuar.
- 5 Ofrecen el cierre del tema que se integra por los coordinadores sin frenar la reflexión de sus participantes, ese momento permite precisar aspectos que ameritan un nuevo encuentro e ir evaluando los niveles de preparación alcanzados.
- 6 Propician la evaluación de las opiniones, estados de ánimo y aprendizaje logrados en el taller, para perfeccionar progresivamente la calidad de los encuentros.
- 7 Permiten que las reservas especiales pedagógicas “aprendan haciendo”, pues se logra sistematizar la práctica de dirección, interactuando sobre las causas y condiciones que generan los problemas más comunes, lo cual conduce la proyección de los reservistas en función de la transformación de la realidad.

Los contenidos que se proponen para los talleres responden a las deficiencias que arrojó el diagnóstico de la presente investigación, también a la observación de la práctica de la actividad de dirección con las reservas especiales pedagógicas. Son además, el resultado de la experiencia de la investigadora quien posee 10 años en el desempeño de sus funciones como asesora municipal de cuadros.

La propuesta de talleres se estructura teniendo en cuenta: **taller, tema, objetivo,**

técnica participativa, contenidos, desarrollo y forma de evaluación. Cabe significar que entre los contenidos de cada taller se concibió la sistematización de la práctica de dirección educacional, lo cual propicia el intercambio de experiencias y aprendizajes que conducen a dar respuestas a las interrogantes:

- 1 ¿Cómo desarrollo la actividad de dirección educacional?
- 2 ¿Cómo emprender la actividad de dirección educacional desde una perspectiva científica?
- 3 ¿Qué hacer para que la actividad de dirección que realizo sea superior y responda a la concepción de la dirección científica educacional?

Asimismo la evaluación se concibió a partir de las intervenciones en cada taller, además esta alcanza su máxima expresión en el desempeño individual de cada miembro de la reserva especial pedagógica en la práctica de la actividad de dirección que realiza. Es por ello que en el último taller se procede a dar una evaluación final, que integra los contenidos de los talleres desarrollados, a la vez que propicia la evaluación del impacto de la preparación recibida.

Esta concepción de la evaluación no se limita a evaluar los alcances de la preparación en el plano teórico, sino que conduce a la reflexión de la práctica cotidiana, creando un escenario rico en aprendizajes, demostraciones y estilos de dirección que sin lugar a dudas permitirán transformar la práctica educativa y elevar la eficiencia en la actividad de dirección educacional donde la científicidad y la profesionalidad no marcharán por senderos separados.

Como es evidente, la evaluación de cada taller tendrá un significado para los miembros de la reserva especial pedagógica, pero esta alcanzará su máxima expresión en los resultados que se alcancen en el desempeño de la actividad de dirección educacional, independientemente de la evaluación que se le otorgue a cada miembro al concluir la experiencia.

Para el desarrollo de los talleres se proponen tres momentos:

Primer momento: apertura, en este momento se presentan el tema y las ideas fundamentales para su desarrollo, se recogen criterios acerca de la preparación que poseen, se toman las expectativas de los participantes y se dan a conocer las reglas de trabajo en grupo entre otras.

Segundo momento: desarrollo, momento en que se realiza un amplio debate crítico y creativo del grupo, se comparten las mejores prácticas y experiencias, las mejores propuestas y soluciones innovadoras, se sigue una dinámica de reflexión que va de la reflexión individual del trabajo de creación previo, a la reflexión grupal colaborativa, y de esta a la reflexión individual enriquecida por los aportes del trabajo colaborativo.

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

A continuación se presenta una tabla que ilustra la composición de los talleres para potenciar la actividad de dirección de la reserva especial pedagógica en la Secundaria Básica, los objetivos específicos y su contenido. Ello no constituye una receta, ni un modelo a seguir, sino una herramienta de trabajo que se concibió entre las acciones de un plan de desarrollo para una muestra de reservas especiales pedagógicas de un contexto dado, con determinadas potencialidades y debilidades, así como intereses y motivaciones específicos.

**PROPUESTA DE TALLERES PARA PREPARAR A LA RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA DE LA SECUNDARIA
BASICA EN LA ACTIVIDAD DE DIRECCIÓN. OBJETIVOS ESPECÍFICOS Y CONTENIDOS**

No	Títulos de los talleres	Objetivos	Contenidos
1	Introducción a la concepción de preparación de la reservas especiales pedagógicas	Explicar el movimiento de reservas especiales pedagógicas como alternativa para asegurar la formación de cuadros del Estado cubano.	Reflexionar los presupuestos que fundamentan el movimiento de reservas especiales pedagógicas como alternativa para asegurar la formación de cuadros del Estado cubano. Sistematización de la práctica de dirección educacional.
2	Las funciones de un director de Secundaria Básica	Caracterizar las funciones generales de dirección y específicas del director de una escuela Secundaria Básica	Comprensión de las funciones generales de la actividad de dirección educacional (Planificación, organización, realización y control) Socialización de las funciones específicas del director de Secundaria Básica según modelo actual Sistematización de la práctica de dirección educacional
3	La planificación del trabajo en la escuela Secundaria Básica.	Argumentar la planificación del trabajo desde una perspectiva integradora	Presentación de una concepción de la planificación del trabajo a partir una dimensión integradora que englobe el contenido de los procesos pedagógicos y de dirección educacional respectivamente, a la vez que promueva acciones de control interno desde una perspectiva preventiva que contribuya a una adecuada administración de los recursos humanos, materiales y financieros Sistematización de la práctica de dirección educacional

4	Los errores más comunes de los directivos en la actividad educacional	Comparar los errores más comunes de los directivos en la actividad educacional.	Intercambio de experiencias en la determinación de los errores más comunes de los directivos en la actividad educacional. Sistematización de la práctica de dirección educacional.
5	El Consejo de Dirección en el centro del sistema de trabajo.	Valorar el Consejo de Dirección en el centro del sistema de trabajo.	Elaboración del plan temático del consejo de dirección a partir de los objetivos priorizados. Elaboración del orden del día de un Consejo de Dirección. Determinación de acuerdos derivados del análisis de problemáticas actuales. Sistematización de la práctica de dirección educacional Sistematización de la práctica de dirección educacional
6	La disciplina y el código de ética de los cuadros del Estado Cubano.	Explicar el Reglamento Disciplinario y su vínculo con los preceptos del código de ética de los cuadros del Estado Cubano.	Presentación del Reglamento Disciplinario y de los preceptos del código de ética de los cuadros del Estado cubano. Elaboración de un informe de rendición de cuentas del cumplimiento del Reglamento Disciplinario y de los preceptos del código de ética de los cuadros del Estado cubano. Sistematización de la práctica de dirección educacional
7	El diagnóstico y la evaluación: instrumentos de la actividad de dirección científica.	Argumentar el diagnóstico y la evaluación como instrumentos de la actividad de dirección científica.	Presentación de la concepción que comprende la dirección como actividad científica. Elaboración de instrumentos para el diagnóstico y evaluación de determinadas problemáticas en la escuela. Sistematización de la práctica de dirección educacional.

8	La comunicación en la actividad de dirección científica educativa.	Argumentar el papel de la comunicación en la actividad de dirección educativa para asegurar eficiencia y éxitos en la labor de dirección.	Socialización de habilidades que intervienen en la comunicación (saber escuchar, decir claramente lo que se pretende, no emitir mensajes contradictorios, evitar generalizaciones innecesarias, no hacer muchas demandas a la vez, no ser agresivos, expresar nuestros sentimientos) Sistematización de la práctica de dirección educativa
9	Los conflictos en la actividad de dirección educativa.	Caracterizar situaciones de conflicto que se generan en la actividad de dirección educativa y sus vías de solución.	Presentación de sugerencias para mejorar las relaciones interpersonales entre dirigentes y dirigidos. Sistematización de la práctica de dirección educativa.
10	Cierre de la experiencia	Valorar la preparación alcanzada por los miembros de la reserva especial pedagógica.	Cierre de la experiencia y evaluación de las reservas especiales pedagógicas teniendo en cuenta: Resultados de la evaluación sistemática Evaluación del impacto de la preparación alcanzada por las reservas especiales pedagógicas (desde el punto de vista cognitivo, afectivo y metodológico)

2.2 Presentación de la propuesta de talleres

Taller No 1

Tema: Introducción a la concepción de preparación de las reservas especiales pedagógicas

Objetivo. Explicar el movimiento de reservas especiales pedagógicas como alternativa para asegurar la formación de cuadros del Estado cubano.

Técnica participativa: análisis, reflexión y debate.

Contenido

Reflexionar los presupuestos que fundamentan el movimiento de reservas especiales pedagógicas como alternativa para asegurar la formación de cuadros del Estado cubano.

Sistematización de la práctica de dirección educacional.

Desarrollo

Se inició el taller con una técnica participativa consistente en una lluvia de ideas en la que los miembros de la reserva especial pedagógica brindaron elementos sobre los fundamentos del movimiento de reservas especiales pedagógicas como alternativa para asegurar la formación de cuadros del Estado Cubano.

Seguidamente pasaron a reflexionar sobre aspectos contenido en el Documento Normativo de la RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA (Ver anexos # 4, 5 y 6) relativos a la temática del taller.

Al cierre de la actividad se propició un intercambio de experiencias en el que se definieron las principales regularidades del trabajo con las reservas especiales pedagógicas, entre las que se evidenció coincidencia al declarar falta de integralidad en los planes de desarrollo de las reservas, asimismo declararon que las actividades que se conciben para su desarrollo se establecen en plazos muy extensos, lo cual limita sus posibilidades de desarrollo. Se siguió con la presentación del taller número 2, indicándose la revisión bibliográfica en el Modelo de Secundaria Básica actual sobre las funciones generales de dirección y las específicas de un director de escuela Secundaria Básica.

Forma de evaluación: se evaluó el taller a partir de las intervenciones de los participantes, prestando especial atención a aquellos elementos que constituyen

enseñanzas propias de sus vivencias en la práctica de la actividad de dirección educacional.

Taller No 2

Tema: Las funciones de un director de Secundaria Básica.

Objetivo. Caracterizar las funciones generales de dirección y específicas del director de una escuela Secundaria Básica.

Técnica participativa: análisis, reflexión y debate.

Contenidos

Comprensión de las funciones generales de la actividad de dirección educacional (planificación, organización, realización y control)

Socialización de las funciones específicas del director de Secundaria Básica según modelo actual.

Sistematización de la práctica de dirección educacional

Desarrollo

Se inició el taller recogiendo los criterios acerca de la preparación realizada como condición previa al tema (funciones generales de dirección y específicas de un director de escuela Secundaria Básica, el ciclo directivo) se valoraron las expectativas que presentaron los participantes y se dieron a conocer las reglas de trabajo en grupo.

Seguidamente se propuso un análisis crítico acerca de cómo implementar las funciones generales de dirección y las específicas de un director de escuela Secundaria Básica y las relaciones que se establecen entre ellas se enfatizó en la función de control y tipos de control, haciendo énfasis en cómo lo implementan en la práctica, brindando elementos demostrativos de significativa importancia para la transformación de la práctica de la actividad de dirección.

Asimismo, se compartieron las mejores prácticas y experiencias, las mejores propuestas, se siguió una dinámica de reflexión que fue desde la reflexión individual, del trabajo de creación previo, a la reflexión grupal colaborativa y de esta a la reflexión individual enriquecida por los aportes del trabajo colaborativo.

En el trabajo de mesa utilizaron como bibliografía:

- 1 Seminario nacional a dirigentes metodólogos e inspectores de las direcciones provinciales y municipales de educación (documentos normativos y metodológicos) febrero 1984 (tema VII página 346-362).
- 2 Dirección Organización e Higiene del escolar. Capítulo I páginas 22 y 28.
- 3 Guía de estudio de cuarto año. Dirección Científica Educacional (material base páginas 8 -12.)

Continuó el debate presentando información sobre el tema y se precisó que el director debe estar preparado para organizar la vida de la escuela ajustarla con el prepósito de mejorar el desempeño del colectivo de trabajadores, definiendo las responsabilidades que a cada miembro del colectivo corresponde, así como motivarlos para su participación en la toma de decisiones, de manera que contribuyan al logro de las actividades de máxima prioridad.

La dirección de cualquier proceso en la escuela, está caracterizado, ante todo, por la determinación de los objetivos, cuya formulación clara y científicamente fundamentada es decisiva para el éxito, existiendo interrelaciones dialécticas, ya que los primeros determinan qué se quiere obtener, y las funciones qué se deben realizar para alcanzarlos.

En la concepción expuesta desempeñan un papel fundamental las funciones que poseen los cuadros de dirección para garantizar la conducción del proceso docente educativo hacia el cumplimiento de los objetivos trazados en la política educacional, tal como se aprecia en el esquema que sigue:



La autora hace referencia a las funciones del director, que pueden ser ejecutadas por los dirigentes en cualquier entidad, pero enfatiza en las particularidades que estas presentan en el sector educacional, al precisar que un director de escuela, en el cumplimiento de las funciones generales de la dirección tiene la misión de conducir la concreción de la política educacional.

Al finalizar se valoraron los mejores aciertos, propuestas y soluciones, se atendió la satisfacción de las expectativas y se orientó el próximo taller.

Forma de evaluación: se evaluó de forma oral a partir de los conocimientos habilidades y actitudes que demostró cada miembro de la reserva especial pedagógica.

Taller No 3

Tema: La planificación del trabajo en la escuela Secundaria Básica.

Objetivo. Argumentar la planificación del trabajo desde una perspectiva integradora.

Técnica participativa: análisis, reflexión y debate

Contenido

Presentación de una concepción de la planificación del trabajo a partir una dimensión integradora que englobe el contenido de los procesos pedagógicos y de dirección educacional respectivamente, a la vez que promueva acciones de control interno desde una perspectiva preventiva que contribuya a una adecuada administración de los recursos humanos, materiales y financieros.

Sistematización de la práctica de dirección educacional

Desarrollo

En el primer momento se presentó el tema y las ideas fundamentales para su desarrollo. Se recogieron los criterios acerca de la autopreparación, realizada como condición previa al tema, se valoraron las expectativas y se recordaron las reglas de trabajo en grupo, entre otras.

Siguió un intercambio donde los miembros de la reserva especial pedagógica expusieron sus experiencias acerca de la planificación del trabajo, las etapas, cómo dan salida a las acciones del plan metodológico y plan anual y cómo incluyen las tareas en su plan de trabajo individual y el jefe de grado, donde se analizó además cómo en este proceso se cumplían las funciones generales de dirección.

Se compartieron las mejores prácticas y experiencias, las mejores propuestas, llegándose al consenso de generalizar una de las propuestas de planificación individual de un director de Secundaria Básica para un día en la escuela (Ver anexo # 7)

En el trabajo de mesa utilizaron como bibliografía:

- 1 Material impreso sobre el sistema de trabajo del MINED.
- 2 Tesis de maestría de Sergio Alonso Sobre el sistema de trabajo del MINED (2002).
- 3 Plan anual del trabajo de los centros (Plan de trabajo metodológico y de Trabajo Político Ideológico)
- 4 Funciones de los órganos de dirección y técnicos. Modelo de Escuela Secundaria Básica, p.26 (Ver anexo # 8)
- 5 Decreto Ley No 229/02.

Se realizó un trabajo de mesa organizado por dúos, elaborando cada uno, las tareas a cumplir por etapas del sistema, contenido debatido posteriormente.

Al finalizar se valoraron los mejores aciertos propuestas y soluciones, se atendió la satisfacción de las expectativas y se orientó el próximo taller y se orientó el tema 4 referido a los errores más comunes de los directivos en la actividad educativa.

Forma de evaluación: se evaluó de forma oral a partir de los conocimientos, habilidades y actitudes que demostró cada miembro de la reserva especial pedagógica, también a través del muestreo a su planificación individual.

Taller No 4

Tema: Los errores más comunes de los directivos en la actividad educativa.

Objetivo. Comparar en los errores más comunes de los directivos en la actividad educativa.

Técnica participativa: análisis, reflexión y debate.

Contenido

Intercambio de experiencias en la determinación de los errores más comunes de los directivos en la actividad educativa.

Sistematización de la práctica de dirección educativa.

Desarrollo

En el primer momento fueron presentados el tema y las ideas fundamentales para su desarrollo.

Se recogieron los criterios acerca de la preparación que habían obtenido en la

autopreparación, realizada como condición previa al tema, se valoraron las expectativas y se recordaron las reglas de trabajo en grupo.

Durante el desarrollo se realizó un debate donde se partió del análisis de una situación problemática que generó un conflicto, donde cada director expuso sus criterios, se analizaron diferentes concepciones acerca de los conflictos y se intercambiaron acerca de sus opiniones al respecto. Seguidamente se analizaron las causas fundamentales que pueden generar conflictos, también se intercambiaron sobre los errores más comunes de los directivos en la actividad educativa y diferentes estrategias para su solución.

Se realizó un debate de los conflictos más usuales en la institución escolar donde dirigen, coincidiendo que estos se producen por disímiles causas y condiciones, por lo que se procedió al análisis reflexivo y debate de un material digital impreso que se titula: *Errores que los directivos no deben cometer* (Ver anexo # 9). En cada caso se procedió a valorar las consecuencias de cada error enunciado.

Se reconocieron las mejores intervenciones y experiencias, así como las mejores propuestas de alternativa y/o solución ante la percepción de la ocurrencia de un error, se siguió una dinámica de reflexión que fue desde la reflexión individual del trabajo de creación previo, a la grupal colaborativa y de esta a la reflexión individual enriquecida por los aportes del trabajo colaborativo.

En el trabajo de mesa utilizaron como bibliografía:

- 1 Guía de estudio, cuarto año. Dirección Educativa, materiales complementarios, páginas de la 31 a la 42.

Al finalizar se valoraron los mejores aciertos, propuestas y soluciones, se atendió la satisfacción de las expectativas y se orientó el próximo taller, indicando la elaboración del orden del día del Consejo de Dirección correspondiente al mes de enero, según plan temático.

Forma de evaluación: se evaluó de forma oral a partir de los conocimientos, habilidades y actitudes que demostró cada miembro de la reserva especial pedagógica, también a través de la observación en visitas realizadas a la escuela y en entrevistas al colectivo pedagógico para valorar el tratamiento que se ofrece a los conflictos y a los errores que se cometen durante la actividad de dirección, lo cual

constituye la concreción de una actividad de dirección participativa.

Taller No 5

Tema: El Consejo de Dirección en el centro del sistema de trabajo.

Objetivo. Valorar el Consejo de Dirección en el centro del sistema de trabajo.

Técnica participativa: análisis, reflexión y debate

Contenido

Elaboración del plan temático del consejo de dirección a partir de los objetivos priorizados.

Elaboración del orden del día de un Consejo de Dirección.

Determinación de acuerdos derivados del análisis de problemáticas actuales.

Sistematización de la práctica de dirección educativa

Desarrollo

En el primer momento se presentó el tema y las ideas fundamentales para su desarrollo. Se recogieron los criterios acerca de la autopreparación, realizada como condición previa al tema, se valoraron las expectativas y se recordaron las reglas de trabajo en grupo.

Continuó con un debate sobre los aspectos a tener en cuenta antes, durante y después del Consejo de Dirección. Se llamó la atención sobre la importancia de la jornada de autopreparación previa al Consejo de Dirección, momento en el cual se hace una valoración del cumplimiento de los acuerdos, se desarrolla el orden del día definiendo la propuesta de acuerdos en cada asunto tratado, teniendo en cuenta las características que estos deben tener.

Seguidamente iniciarán la revisión del orden del día del Consejo de Dirección. Se procedió al análisis de uno de ellos y a partir de una guía previamente elaborada se realiza un Consejo de Dirección demostrativo en el cual los miembros de la reserva especial pedagógica, tendrán la oportunidad de hacer los correspondientes análisis y adoptar los acuerdos que procedan según el asunto tratado, se hizo énfasis en la apertura y el cierre de punto tratado por parte del coordinador de la actividad, estableciendo con ello una metodología para el desarrollo de la reunión.

También se precisó la conversión de los acuerdos adoptados en el Consejo de dirección en medidas de la planificación individual y/o del sistema de trabajo.

Se compartieron las mejores propuestas, prácticas y experiencias, y se reconocen las intervenciones más destacadas, resultantes de la experiencia práctica alcanzada en la actividad de dirección educativa.

En el trabajo de mesa utilizaron como bibliografía:

1. Material digital impreso sobre los aspectos a tener en cuenta antes, durante y después de la reunión.
2. Resolución Ministerial 119/08. Objetivos priorizados del MINED.
3. Plan temático de los Consejos de dirección de cada centro.

Al finalizar se valoraron los aciertos, propuestas y soluciones, se atendió la satisfacción de las expectativas y se orientó el próximo taller, se indicó profundizar en los preceptos del código de ética de los cuadros del Estado Cubano.

Forma de evaluación: se evaluó de forma oral a partir de los conocimientos, habilidades y actitudes que demostró cada miembro de la reserva especial pedagógica, también a través de la observación en visitas realizadas a la escuela al Consejo de Dirección, lo cual constituye la concreción de una actividad de dirección participativa. También a través de la revisión de documentos, tales como control a las evidencias escritas de la autopreparación para el Consejo de Dirección.

Taller No 6

Tema: La disciplina y el código de ética de los cuadros del Estado Cubano.

Objetivo. Explicar el Reglamento Disciplinario y su vínculo con los preceptos del código de ética de los cuadros del Estado Cubano.

Técnica participativa: análisis, reflexión y debate.

Contenido

Presentación del Reglamento Disciplinario y de los preceptos del código de ética de los cuadros del Estado Cubano.

Elaboración de un informe de rendición de cuentas del cumplimiento del Reglamento Disciplinario y de los preceptos del código de ética de los cuadros del Estado Cubano.

Sistematización de la práctica de dirección educativa

Desarrollo

En el primer momento fueron presentados el tema y las ideas fundamentales para su desarrollo. Se recogieron los criterios acerca de la autopreparación realizada como condición previa al tema, se valoraron las expectativas.

Durante el desarrollo del taller se efectuó un debate sobre Reglamento disciplinario de los cuadros, los preceptos del código de ética. Cada compañero expuso sus criterios y se estableció el debate de manera que quedó esclarecida la importancia del tema a tratar, así como el significado de cada precepto y su vinculación con el régimen disciplinario de los cuadros.

Se presentó una situación problemática en la cual un cuadro comete una indisciplina. Para evaluar el deber que incumple y el precepto violado, se procedió a la definición de la medida disciplinaria correspondiente, acorde con la gravedad del hecho y valorando la responsabilidad colateral. También se evaluaron las causas y condiciones que generaron la indisciplina y la violación acometida.

Se reconocieron las mejores propuestas, ideas y experiencias, se siguió una dinámica de reflexión que fue desde la individual del trabajo de creación previo, a la grupal colaborativa y de esta a la reflexión individual enriquecida por los aportes del trabajo colaborativo.

En el trabajo de mesa utilizaron como bibliografía:

1. Decreto Ley 196/99.
2. Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano.
3. Registro del Decreto Ley 196/99.

Al finalizar se valoraron los mejores aciertos, propuestas y soluciones, se atendió la satisfacción de las expectativas y se orientó el próximo taller relativo a la comprensión del diagnóstico y la evaluación como instrumentos de la actividad de dirección científica.

Forma de evaluación: se evaluó de forma oral a partir de los conocimientos, habilidades y actitudes que demostró cada miembro de la reserva especial pedagógica, también a través de la observación en visitas realizadas a la escuela para evaluar sus modos de actuación.

Taller No 7

Tema: El diagnóstico y la evaluación: instrumentos de la actividad de dirección científica.

Objetivo. Argumentar el diagnóstico y la evaluación como instrumentos de la actividad de dirección científica.

Técnica participativa: análisis, reflexión y debate.

Contenido

Presentación de la concepción que comprende la dirección como actividad científica.

Elaboración de instrumentos para el diagnóstico y evaluación de determinadas problemáticas en la escuela.

Sistematización de la práctica de dirección educacional.

Desarrollo

En el primer momento fueron presentados el tema y las ideas fundamentales para su desarrollo. Se recogieron los criterios acerca la autopreparación realizada como condición previa al tema, se valoraron las expectativas.

Durante el desarrollo del taller se efectuó un debate sobre los aspectos a tener en cuenta para dirigir científicamente en educación, tomar decisiones acertadas a partir de situaciones concretas y condiciones objetivas que permitan:

Atender al hombre colocándolo como sujeto y objeto del proceso de dirección.

Atender al desarrollo corriente y perspectivo del colectivo pedagógico que dirige.

Emplear el diagnóstico y la evaluación como instrumentos de la actividad de dirección científica.

Se continuó promoviendo la valoración de la concepción que comprende la dirección como actividad científica, evaluando las posibles acciones que permitan atender al hombre, así como la importancia de un adecuado diagnóstico y evaluación del mismo a través de los instrumentos que permiten dicho diagnóstico y evaluación.

Seguidamente se aplicó una técnica participativa que compulsó el debate y reflexión sobre determinadas situaciones que arrojó la aplicación de instrumentos de dirección en una escuela, se procedió participativamente a definir las alternativas de solución a los problemas que salieron a luz. Inspirados en este tipo de actividad se indagó

sobre la base de las siguientes interrogantes:

- 1 ¿Qué instrumento puede brindar al director una información semejante a la que discutimos?
- 2 ¿Qué debe caracterizar dichos instrumentos?
- 3 ¿Qué elementos tener en cuenta al elaborar los instrumentos?
- 4 ¿Cuándo emplear instrumentos, para el diagnóstico o para la evaluación?

Continuó indicando a los miembros de la reserva especial pedagógica elaborar instrumentos para aplicar en sus escuelas para diagnosticar y evaluar determinadas problemáticas.

Se compartieron las mejores propuestas, prácticas y experiencias, se siguió una dinámica de reflexión que fue desde la individual del trabajo de creación previo, a la grupal colaborativa y de esta a la reflexión individual enriquecida por los aportes del trabajo colaborativo.

En el trabajo de mesa utilizaron como bibliografía:

1. Documento base como material de apoyo para el estudio de sus contenidos de Dirección Científica Educacional
2. Documentos del MINED que abordan la aplicación de instrumentos para el diagnóstico y evaluación. R/M120/08 Reglamento de Inspección Escolar.
3. Selección de Lecturas de Metodología de la Investigación de la Lic. Estrella Sierra Provenza (1985)

Al finalizar se valoraron los mejores aciertos propuestas y soluciones, se atendió la satisfacción de las expectativas, se orientó el próximo taller relativo a la comunicación en la actividad de dirección científica educacional.

Forma de evaluación: se evaluó de forma oral a partir de los conocimientos, habilidades y actitudes que demostró cada miembro de la reserva especial pedagógica, también a través de la observación en visitas realizadas a la escuela para evaluar sus modos de actuación.

Taller No 8

Tema: La comunicación en la actividad de dirección científica educacional.

Objetivo. Argumentar el papel de la comunicación en la actividad de dirección

educacional para asegurar eficiencia y éxitos en la labor de dirección.

Técnica participativa: análisis, reflexión y debate.

Contenido

Socialización de habilidades que intervienen en la comunicación (saber escuchar, decir claramente lo que se pretende, no emitir mensajes contradictorios, evitar generalizaciones innecesarias, no hacer muchas demandas a la vez, no ser agresivos, expresar nuestros sentimientos)

Sistematización de la práctica de dirección educacional.

Desarrollo

En el primer momento fueron presentados el tema y las ideas fundamentales para su desarrollo. Se recogieron los criterios acerca la autopreparación realizada como condición previa al tema, se valoraron las expectativas.

Durante el desarrollo del taller se efectuó un debate sobre los aspectos a tener en cuenta para dirigir científicamente en educación, tomar decisiones acertadas a partir de situaciones concretas

Seguidamente se presentaron para el debate algunos principios que favorecen la comunicación, toda vez que desarrolla habilidades para la escucha activa, elementos que a juicio de la investigadora resultan de necesario conocimiento para los directivos realizar con éxito la actividad de dirección educacional:

- 1 No juzgar o rechazar lo que otra persona está sintiendo.
- 2 Oír atentamente el mensaje completo, dando oportunidad de expresión al otro.
- 3 No utilizar el tiempo de escuchar en preparar una respuesta sin oír el mensaje completo.
- 4 No prestar oídos con una idea preconcebida de lo que se va a escuchar.
- 5 Dar a entender al que habla que se participa en el proceso de comunicación.
- 6 No interrumpir.
- 7 No atender a otra actividad mientras se escucha.
- 8 No desplazar el centro de la conversación. No contar “tu historia” mientras la otra necesita hablarte.
- 9 No dar respuestas o soluciones prematuras “síndrome de experto”

Asimismo se presentaron sugerencias para mejorar las relaciones interpersonales:

- 1 Acostúmbrate a decir GRACIAS, a todos nos gusta saber que se agradece lo que hacemos.
- 2 Repite habitualmente: LO NECESITO, muchos necesitan saberse necesarios, que cuentan con ellos.
- 3 Anímate a decir: PERDONE, DISCULPE, no hay lesión que no se pueda curar diciendo esto con franqueza.
- 4 Acostúmbrate a reconocer cuánto ESTIMA EL TRABAJO DE LOS DEMÁS.
- 5 No tengas miedo de decir: AYÚDEME, es reconocer nuestras restricciones y las capacidad de los demás.
- 6 Anímate a decir con naturalidad: ESTOY SATISFECHO CON SU TRABAJO.

Siguió expresando que con estas u otras palabras se perfeccionan las relaciones interpersonales. Todos requerimos ser admitidos y apreciados por los demás.

En el trabajo de mesa utilizaron como bibliografía :

1. Selección de Lecturas sobre Comunicación Social (Curso de Trabajadores Sociales) páginas de la 2 a la 5.
2. Guía de estudio, cuarto año Dirección Educacional, materiales complementarios, páginas de la 31 a la 42.
3. Comunicación y discurso páginas de la 2 a la 4

Al finalizar se valoraron los mejores aciertos propuestas y soluciones, se atendió la satisfacción de las expectativas, se orientó el próximo taller relativo a los conflictos en la actividad de dirección educacional.

Forma de evaluación: se evaluó de forma oral a partir de los conocimientos, habilidades y actitudes que demostró cada miembro de la reserva especial pedagógica, también a través de la observación en visitas realizadas a la escuela para evaluar sus modos de actuación y la comunicación que logra con sus subordinados y en la actividad de dirección educacional.

Taller No 9

Tema: Los conflictos en la actividad de dirección educacional.

Objetivo. Caracterizar situaciones de conflicto que se generan en la actividad de

dirección educacional y las vías para su solución.

Técnica participativa: análisis, reflexión y debate.

Contenido

Presentación de sugerencias para mejorar las relaciones interpersonales entre dirigentes y dirigidos.

Sistematización de la práctica de dirección educacional.

Desarrollo

En el primer momento fueron presentados el tema y las ideas fundamentales para su desarrollo. Se recogieron los criterios acerca la autopreparación realizada como condición previa al tema, se valoraron las expectativas.

Durante el desarrollo del taller se efectuó un debate sobre los aspectos a tener en cuenta para dirigir científicamente en educación, tomar decisiones acertadas a partir de situaciones concretas

Seguidamente para el debate se presentaron los aspectos a tener en cuenta para solucionar los conflictos, los cuales la autora considera indispensables en la actividad de dirección.

A continuación se presentó una situación problemática que la estructura de dirección deberá enfrentar con alta dosis de educación formal, compromiso y ética para que la situación no se complique.

“A partir de las transformaciones en el panorama laboral, entre los trabajadores del área económica se ha generado un estado de opinión desfavorable sobre las relaciones de trabajo entre ellos, lo cual ocurre como consecuencia del reajuste laboral; en el área en que había cuatro o cinco personas ahora solo quedan una o dos, ello implica que el contenido de trabajo de los que laboran en el área se reajuste ya que deberán introducirse nuevas funciones a trabajadores que quizás no las tenían en su posición anterior.

Este reajuste de funciones, trae consigo, descontento, irritabilidad, inconformidad y todas las condiciones que se generan con los cambios. En este caso los que dirigen deberán...”

Se procedió al debate a partir de introducir la interrogante:

¿Cómo proceder ante tal estado de opinión?

Se llamó la atención que en gran medida las personas del área económica no tienen un elevado nivel cultural, razón por la cual expresan susceptibilidad, complejos de inferioridad, incomunicatividad, incapacidad de comprensión de ciertas políticas del estado, entre otras condiciones pueden surgir ante una situación problemática de este u otro tipo.

En el trabajo de mesa utilizaron como bibliografía

1. Selección de Lecturas sobre Comunicación Social (Curso de Trabajadores Sociales) páginas de la 7 a la 8.
2. Guía de estudio, cuarto año Dirección Educacional, materiales complementarios, páginas de la 31 a la 42.

Al finalizar se valoraron los aciertos propuestas y soluciones, se atendió la satisfacción de las expectativas, se orientó el próximo taller relativo al cierre de la experiencia, para lo cual deberán asegurar su autopreparación para emplear el contenido de los talleres en la busca de soluciones recurrentes a situaciones problemáticas preestablecidas.

Forma de evaluación: se evaluó de forma oral a partir de los conocimientos, habilidades y actitudes que demostró cada miembro de la reserva especial pedagógica, también a través de la observación en visitas realizadas a la escuela para evaluar sus modos de actuación con sus subordinados en la actividad de dirección educacional.

Taller No 10

Tema: Cierre de la experiencia

Objetivo. Valorar la preparación alcanzada por los miembros de la reserva especial pedagógica.

Técnica participativa: análisis, reflexión y debate. PNI

Contenido

Cierre de la experiencia y evaluación de las reservas especiales pedagógicas teniendo en cuenta:

Resultados de la evaluación sistemática

Evaluación del impacto de la preparación alcanzada por las reservas especiales

pedagógicas (desde el punto de vista cognitivo, afectivo y metodológico)

Desarrollo

En el primer momento fueron presentados el tema y las ideas fundamentales para su desarrollo. Se recogieron los criterios acerca la autopreparación realizada como condición previa al tema, se valoraron las expectativas.

Durante el desarrollo del taller se efectuó un debate sobre los aspectos a tener en cuenta para dirigir científicamente en educación, tomar decisiones acertadas a partir de situaciones concretas preestablecidas.

Seguidamente se introdujo una actividad participativa en la que los miembros de la reserva especial pedagógica procedieron a la búsqueda de soluciones recurrentes a situaciones problemáticas dadas por el coordinador del taller. La actividad se conduce a partir de las siguientes interrogantes:

- ✓ ¿Qué funciones generales de dirección y/o específicas se ejecutan o se violan?
- ✓ ¿Qué consecuencias trae consigo que la planificación del director no conciba acciones preventivas para disminuir o eliminar la ocurrencia de situaciones que afecten la calidad de la actividad de dirección educacional?
- ✓ ¿Cuáles son las consecuencias de la ocurrencia de errores en los directivos?
- ✓ ¿Qué importancia le concedes al análisis de este problema en el Consejo de Dirección?, ¿Cómo efectuarías dicho análisis?, ¿Qué acuerdos propondrías?, ¿Cómo concretarías el acuerdo del consejo de dirección en la planificación individual?
- ✓ ¿Cuáles son los documentos que norman la disciplina y el código de ética de los cuadros del Estado Cubano?, ¿Cuáles son las medidas que se pueden adoptar en cada caso?
- ✓ ¿Qué importancia le atribuyes al diagnóstico y a la evaluación en la actividad de dirección?, ¿Cómo valoras los resultados del diagnóstico y evaluación desde una perspectiva preventiva?
- ✓ ¿Qué papel le atribuyes a la comunicación y a la educación formal en la actividad de dirección científica educacional?

Entre las situaciones que se presentaron para el análisis, reflexión y debate se encontraban las siguientes:

1. Un director se ve implicado en una incidencia que se genera en la escuela. Durante un análisis disciplinario con un docente, se produce escándalo en la dirección, el director comienza el análisis con un tono de voz agresivo, prepotente, acentuando las deficiencias del trabajador en el orden profesional, sobre lo cual no cuenta con evidencias de un análisis anterior, no reconoce en ningún momento los aspectos positivos del mismo, asimismo, le sigue diciendo que presenta serias dificultades comunicacionales. El docente sale de la dirección descompuesto, se dirige al aula donde alardea delante de sus alumnos y otros docentes que trataban de frenarlo, sobre la incapacidad de dirección del director. Se dispone a abandonar el puesto de trabajo, el director le sale al paso para impedir que incurriera en tal indisciplina; el docente agrede físicamente al director en medio del pasillo, este reacciona y se va a las manos con el docente...
2. Los miembros del Consejo de Dirección de una escuela se encuentran analizando las causas y condiciones generadoras de los problemas de desmotivación de los alumnos por la continuidad de estudio, el jefe del grado 9no, conduce el análisis haciendo valoraciones sobre el cumplimiento de acciones de formación vocacional y orientación profesional presenta en un informe comparativo los resultados del diagnóstico de continuidad de estudio en igual etapa del curso anterior(sin diferencia alguna), sin embargo no profundiza en las causas y condiciones que generan tales resultados en todos los contextos de actuación del estudiante (escuela/ familia/comunidad), lo cual limita las posibilidades reales de solución de dicha problemática. Asimismo los jefes de grado de 7mo y 8vo no abordan el tema, el director no objeta la información brindada por el jefe de grado de 9no y procede al cierre del punto indicando que deben iniciarse en el mes de abril las acciones de “puertas abiertas” para que los organismos y centros de estudios hagan el trabajo que les corresponde en la estrategia de formación vocacional y orientación profesional, no se adoptan acuerdos...
3. El director de una escuela, al efectuar un control al proceso de enseñanza aprendizaje, al visitar a un docente en el desarrollo de una clase; detecta que se presentan serias deficiencias en el cumplimiento de funciones (del docente y del jefe de grado), entre las principales regularidades se encuentran: los sistemas de

clase sin certificar, no se planifica según los requerimientos de la guía, las libretas de los alumnos revisadas pero con errores y sin trabajo correctivo, preventivo, compensatorio, asimismo se evidencia que no se desarrollan actividades diferenciadas, que hay atraso de programa en Matemática. Al muestrear el registro de asistencia y evaluación constató que existe un adecuado control de la asistencia, que este indicador se comporta al 98.9%, no así la evaluación sistemática que no se corresponde con los resultados que alcanzan los alumnos en los controles realizados por las diferentes instancias en los objetivos del grado. Al aplicar una comprobación de conocimientos de Español, en una parte del grupo los resultados no rebasan el 61,3%, se evidencian serias dificultades de ortográficas (desde escritura en bloques hasta cambios de b-v, s-c-z, g-j, m antes de p y b, así como acentuación de palabras esdrújulas y llanas. En la otra parte del grupo comprobó lectura y encontró que de 15 alumnos presentados, 6 leen semioracional y que 4 cometen omisiones, cambios y retrocesos, 2 de ellos tienen lectura palábrica; por otra parte solo 9 comprenden íntegramente lo que leyeron, 4, parcialmente y 2 solo algunas palabras. Al muestrear la base material de estudio constató que tres meses después de haber iniciado el curso, a los alumnos de ese grupo no se les había completado el libro de texto de Español y Literatura, aunque en el almacén de la escuela existían estos textos; sin embargo en los 909 la totalidad de los alumnos lo tenían como entregado y firmado, lo mismo ocurrió con la entrega de los lápices correspondientes al mes, que estaban firmados por los alumnos y aún no se les habían entregado. El conteo físico de los medios básicos por el acta de responsabilidad material arrojó que no existía correspondencia, pues faltaban 3 sillas y el escudo del aula. Al indagar por estos medios pudo constatar que las sillas estaban en otra área de la escuela y que el escudo se encontraba prestado hacía más de cuatro meses para asegurar las actividades del último proceso electoral...

Se les indicó valorar las causas y condiciones que generaron estas situaciones problemáticas a partir de las interrogantes dadas con anterioridad.

Al finalizar se valoraron los aciertos propuestas y soluciones, se atendió la satisfacción de las expectativas.

Forma de evaluación: se evaluó de forma oral a partir de los conocimientos, habilidades y actitudes que demostró cada miembro de la reserva especial pedagógica.

2.3 Análisis de los resultados. Validación de la propuesta de talleres

En el presente epígrafe se exponen los resultados obtenidos en la validación y aplicación de la propuesta de talleres, la cual en un momento inicial fue sometida a criterio de especialistas y posteriormente se procedió a la implementación en la práctica. Se parte de valorar los resultados que arrojó la aplicación del método de consulta a especialistas como parte de la comprobación del grado de factibilidad de la propuesta de actividades realizada. Esta indagación se realizó con el objetivo de constatar teóricamente la pertinencia y factibilidad de la misma.

Los resultados de la presente investigación fueron sometidos a la consulta de especialistas, a través de una entrevista grupal (Ver anexo # 10), en la que participaron el Director Municipal de Educación de Aguada de Pasajeros, con 34 años de experiencia, de ellos 10 en el cargo; la directora de la Sede Pedagógica Municipal con 26 años de experiencia, 6 años en dirección; la subdirectora municipal de la Enseñanza Primaria, con 30 años de experiencia educacional y 3 en el cargo; el subdirector municipal de la Enseñanza Secundaria Básica con 31 años de experiencia, 21 en cargos de dirección; la Jefa de Inspección Escolar con 20 años de experiencia, 3 en el cargo; la Asesora municipal de Planificación del Trabajo con 17 años de experiencia, 7 en cargos de dirección; 9 directores de centros educacionales (entre ellos los 3 de Secundaria Básica), seis de los cuales con más de 5 años de experiencia en el cargo, 6 directores graduados de la Maestría en Ciencias de la Educación investigadores de temáticas que de alguna manera contribuyen al proceso de dirección científica educacional. Todos son licenciados en Educación, categorizados como docentes instructores o asistentes. El instrumento se aplicó a un total de 15 especialistas, de ellos 12 son máster, 3 están matriculados en la Primera Edición de la Maestría en Ciencias de la Educación, de los cuales 2 están próximos a defender; pues ya realizaron sus respectivos actos de predefensa.

Para la aplicación de este método se siguieron los siguientes pasos:

1. Estudio de la práctica, elaboración del instrumento y consulta a directivos para determinar los especialistas.
2. Selección de los especialistas.
3. Recopilación de los criterios de los especialistas.
4. Análisis de los resultados del instrumento aplicado.

La selección de los especialistas se realizó a partir de los siguientes criterios:

- ✓ Conocimiento del Modelo de Educación Secundaria Básica actual.
- ✓ Experiencia en la práctica de la actividad de dirección educacional.
- ✓ Más de 10 años de experiencia profesional en Educación.
- ✓ Cinco años o más en la actividad de dirección de centros educacionales.

La autora de esta investigación ofreció una panorámica de las razones que motivaron el desarrollo de la investigación y pasó a presentar los resultados principales, haciendo énfasis en:

Fundamentos teórico-metodológicos sobre la importancia de la preparación de la reserva especial pedagógica obedeciendo al Modelo la Educación Secundaria Básica actual.

Principales regularidades en la actividad de dirección científica educacional.

Socialización de los resultados obtenidos en la aplicación de técnicas e instrumentos aplicados a los miembros de la reserva especial pedagógica para determinar los contenidos a ser tratados en la propuesta de talleres.

Presentación de las etapas de la propuesta de talleres.

Una vez realizadas las explicaciones pertinentes, se respondieron preguntas realizadas por los participantes y finalmente se recogieron los criterios emitidos por los especialistas a partir de las preguntas previamente elaboradas.

A continuación se expone un resumen de las principales opiniones dadas por los participantes agrupadas en tres direcciones:

- ✓ Las que se refieren a la factibilidad de la propuesta de talleres.
- ✓ Las que tienen que ver con la pertinencia.
- ✓ Las que opinan acerca de la claridad de la misma.

Relacionado con la *factibilidad* de la propuesta presentada, los especialistas consultados expresaron que esta es viable de aplicar en la Educación Secundaria

Básica actual y que a través de la misma se prepara a la reserva especial pedagógica, lo cual contribuirá a elevar los niveles de motivación de los reservistas, lo cual consideran de suma importancia para asegurar la Educación como una de las conquistas de la Revolución.

Respecto a la *pertinencia*, los especialistas plantean que la propuesta de talleres está en consonancia con el fin que propone el Modelo de Educación Secundaria Básica actual, su concepción contribuye directamente al fomento de una cultura general integral en las reservas especiales pedagógicas, toda vez que su fin máximo contribuye a despertar intereses, motivaciones y valores que posibilitan contribuir acertada y pertinentemente a garantizar la continuidad la labor de los cuadros de Estado cubano.

Desde el punto de vista de la *claridad*, los especialistas consultados consideran que la propuesta de talleres presentada expresa las ideas esenciales que la identifican, centrando la preparación de las reservas especiales pedagógicas, a través del trabajo con los contenidos de la actividad de dirección científica educacional, en función de las necesidades e intereses de los reservistas y en la evaluación del impacto que esta tiene en la comprensión del proceso de dirección actual. Además consideran que los temas que se proponen a desarrollar durante los talleres de la propuesta son recurrentes y necesarios.

Como resultado de esta consulta a especialistas se puede constatar en gran medida la funcionalidad de la propuesta de talleres, su nivel de pertinencia al contexto para el cual fue creada y la claridad para la aplicación en la práctica educativa de la escuela. Los resultados de la aplicación de este método permitieron alcanzar cierto grado de validez teórica acerca de la propuesta de talleres para potenciar la preparación de las reservas especiales pedagógicas y contribuir a la actividad de dirección educacional. En resumen, puede decirse que la propuesta de talleres para contribuir a la preparación de las reservas especiales pedagógicas para la actividad de dirección, en el contexto de la Educación Secundaria Básica, es a juicio del criterio de 15 especialistas, y de la autora de esta investigación, una alternativa recurrente para el perfeccionamiento de la actividad con la reserva de cuadros del sector educacional, que está a tono con las necesidades e intereses de la muestra seleccionada.

La puesta en práctica, validación y análisis de los resultados transitó por las etapas siguientes:

No.	Etapas	Acciones
1	Inserción de la propuesta de talleres para potenciar la preparación de las reservas especiales pedagógicas y contribuir a la actividad de dirección educacional	a) Intercambio con las estructuras de dirección de las Secundarias Básicas para insertar de forma armónica los talleres como complemento de la preparación de las reservas especiales pedagógicas para la actividad de dirección.
2	Ejecución de la propuesta de talleres	a) Desarrollo en los encuentros mensuales de preparación de las reservas especiales pedagógicas. b) Valoración de la aceptación de la propuesta de talleres por parte de los reservistas.
3	Evaluación de los talleres para potenciar la actividad de dirección educacional	a) Aplicación de instrumentos para evaluar el impacto de la preparación alcanzada por las reservas especiales pedagógicas con la puesta en práctica de la propuesta de talleres.

La primera etapa permitió insertar la propuesta de talleres en los espacios y escenarios donde se implementará, a partir de un análisis previo realizado con las estructuras de dirección y al tomar en consideración criterios de cuadros con experiencia. Esta etapa fue fundamental para organizar y armonizar fluida y coherente la inserción de los talleres.

Como se muestra en la tabla (en la segunda etapa), durante la ejecución se fueron analizando la receptividad con que se recibió la propuesta por parte de los reservistas y la comprensión de la importancia de la propuesta de talleres, toda vez que estos contribuyen a situarlos en condiciones favorables para asumir la actividad de dirección educacional. Esto se logró mediante técnicas como “Completamiento de frases” Ejemplo: Los talleres me resultaron....

Los criterios dados por los reservistas fueron positivos, manifestaron sentirse a gusto en el desarrollo de los mismos. Comprendieron las órdenes y demostraron que adquirieron conocimientos sobre el contenido de la actividad de dirección, expresado en los resultados que alcanzan en el desempeño del trabajo.

Los talleres fueron recibidos con agrado por parte de las reservas especiales pedagógicas, reconocieron que la orientación precisa hacia tales contenidos de la actividad de dirección les permitió desempeñarse con profesionalidad y científicidad en la actividad de dirección. Expresaron que el debate fue productivo, conducido a la demostración, asimismo plantearon que el intercambio de ideas, experiencias y criterios en cada análisis efectuado los situó en un estadio superior que sin lugar a dudas les permitirá desarrollar mejor su trabajo de dirección.

Durante la tercera etapa se procedió a analizar los resultados alcanzados después de haber aplicado los talleres. Para ello se produce una nueva aplicación de los instrumentos que se utilizaron en la constatación (observación de la actividad de dirección y entrevista).

Para evaluar la efectividad de la propuesta se partió del análisis de los objetivos y principios del proceso de dirección educacional, específicamente el proyectado a contribuir a la preparación del componente de dirección además de los siguientes indicadores:

- 1 Papel protagónico de las reservas especiales pedagógicas en la actividad de dirección.
- 2 Desarrollo de la capacidad de dirección (Órganos de dirección y técnicos y sistema de trabajo)

Durante la aplicación de la propuesta se emplearon un grupo de técnicas e instrumentos que permitieron hacer las inferencias que conducen la comprensión de la propuesta de talleres como una alternativa recurrente, necesaria y pertinente para contribuir a la preparación de la actividad de dirección.

Se efectuaron un total de 9 visitas a los Consejos de Dirección de las Secundarias Básicas del territorio, a razón de tres por escuelas, aplicándose una guía de observación a los Consejos de Dirección, para valorar la preparación que alcanzan las reservas en el desempeño de dicho órgano con niveles de ayuda del director, se

valoraron 19 intenciones (Ver anexo # 2). Se procedió a extraer las inferencias del estado inicial, intermedio y el final. A partir de la aplicación de este instrumento antes y después de la implementación de la propuesta de talleres se pudo constatar que:

En el momento inicial (1er Consejo de Dirección visitado) de los 19 indicadores, en cada uno de los centros se manifestó como una regularidad que NO se cumplía con lo establecido en los documentos normativos para la actividad de dirección, con mayor énfasis las ESBU Capitán San Luis y Roberto Morejón Guada; en el caso de la ESBEC se observa madurez y superioridad en el desarrollo de dicho órgano, ello se expresa a partir de valorar que solo en dos de las intenciones (la 11 y la 17) que se concretan en: no se analizaron las regularidades de las acciones de control interno al proceso docente educativo, la implementación del presupuesto, el ahorro de los recursos y el cumplimiento de las medidas del plan de prevención y que al concluir se no precisaron los acuerdos adoptados.

En un momento intermedio (2do Consejo de Dirección visitado) se nota una transformación que apunta hacia la superioridad, lo cual revela el impacto de la preparación que se ha ido alcanzando para el desarrollo de la actividad. No obstante, aún se observan deficiencias a partir de tomar en consideración que las intenciones 12 y 13, en las ESBU Capitán San Luis y Roberto Morejón, aún cuando se observa cierta superioridad, NO logran analizar las causas y condiciones que generan estados de opinión desfavorables e incidencias que afectan la calidad de los servicios que se prestan y no se logró la participación, el debate y la confrontación de los miembros del Consejo de Dirección en el análisis de los aspectos tratados.

En el momento final (3er Consejo de Dirección visitado) el 100% de las intenciones se declaran cumplidos, aunque se les sugiere a las ESBU Capitán San Luis y Roberto Morejón incorporar a sus correspondientes autopreparaciones para el Consejo de Dirección las intenciones trabajadas, con el propósito de dar continuidad a al perfeccionamiento de la actividad de dirección y que el desarrollo del órgano gane en calidad, eficiencia y eficacia. Se procede a llamar la atención al empleo de la guía y no descuidar las intenciones (1 y 2) ya que garantizan en gran medida la calidad de los análisis y valoraciones que se realicen en el momento de la reunión, también las intenciones (7, 9, 11, 12, 13, 17 y 19) sobre las cuales se considera

constituyen intenciones nucleadoras, que garantizan el desarrollo de una actividad de dirección científica educacional a la altura de las exigencias actuales. La anterior información se representa en la tabla (Ver anexo # 8A)

Por su parte los resultados de la aplicación de la guía para el muestreo de documentos del sistema de trabajo (Ver anexo # 2A), demuestran que en un momento inicial, de 10 intenciones a controlar en el muestreo a la planificación de trabajo, se incumplieron la número 3, 5, 6, 8, 9 y 10, de lo cual se infiere que las principales regularidades se centran en:

- ✓ No se da salida a las acciones del plan anual según lo planificado y realiza el rediseño a partir de las vías de trabajo aplicadas y su impacto en la clase y en aprendizaje de los alumnos
- ✓ No se asegura la autopreparación para el desempeño de las actividades y acciones de control a desarrollar
- ✓ No se conciben acciones de control al área económica, destinadas a la prevención, el control interno y el ahorro de los recursos humanos materiales y financieros
- ✓ No se asegura la evaluación del desempeño
- ✓ No se asegura la preparación de las reservas de cuadro (REP)
- ✓ No existe evidencia escrita del cumplimiento de lo planificado

De 3 intenciones a muestrear en el plan de temas de los órganos de dirección y técnicos se incumplieron todas y de las 9 intenciones a muestrear en las actas del sistema de reuniones se constató que se incumplen las intenciones 1, 4, 5, 6, 8 y 9, razón que conduce a declarar que las deficiencias en este sentido se concretan en:

- ✓ No se recepcionan evidencias sobre las autopreparaciones de los miembros para el desarrollo de las reuniones, en las que se proponen los acuerdos a adoptar en el análisis de cada aspecto.
- ✓ No se efectúan análisis profundos de los temas abordados, definiendo en cada caso las causas y condiciones que generan las deficiencias y proponiendo las medidas disciplinarias y organizativas que proceden, así como los responsables directos y colaterales en cada caso.
- ✓ No se evidencia confrontación, toma de decisiones y protagonismo de los

miembros.

- ✓ No se adoptan acuerdos objetivos, pertinentes, que actúan sobre las causas y condiciones que generan las deficiencias en el trabajo y el propio proceso de dirección educacional, si los acuerdos conducen a la rendición de cuentas de los miembros.
- ✓ No se proyectan acciones que permiten la solución de los problemas.
- ✓ No se evalúa el desempeño de los miembros.

Como es evidente el rigor y profundidad del muestreo realizado a partir de la aplicación de la guía demostró insuficiencias en la documentación del sistema de trabajo que vistos desde la perspectiva de la preparación para la actividad de dirección, se concretan como las regularidades que definen el diagnóstico de la presente investigación.

Cabe significar que en el momento final se cumplieron todas las intenciones, no obstante, se considera oportuno para asegurar la proyección futura de las estructuras de dirección, llamar la atención a incorporar las intenciones contenidas en esta guía en los estilos de dirección y en su sistema de trabajo. Asegurando la evaluación del desempeño como una intención permanente en cada accionar.

La entrevista a los miembros de la reserva especial pedagógica (Ver anexo # 1), se empleó para diagnosticar el estado de preparación de la reserva especial pedagógica y recoger los estado de opinión de estos miembros sobre la atención recibida, se aplicó en dos oportunidades, en un momento inicial en la fase de diagnóstico los miembros de la reserva especial pedagógica manifestaron debilidades en su preparación como reservas de cuadros, manifestadas en elementos y/o contenidos propios de la actividad de dirección, entre ellas:

- ✓ 73.6% manifestó no estar preparado para asumir la dirección de un centro educacional.
- ✓ 89.3% valoró la preparación recibida hasta el momento como subjetiva, no acorde con sus necesidades e intereses.
- ✓ 100% coincidió al señalar que requiere mayor preparación en los métodos y estilos de dirección, así como en la elaboración de la documentación propia de la actividad, con mayor énfasis en las actas del sistema de reuniones y la

metodología del Consejo de Dirección.

- ✓ 86.8% expresó que han recibido preparación solamente del director de su escuela y de la asesora municipal de cuadro, que la enseñanza no se ha ocupado de ellos.
- ✓ 73.6% no conoce los componentes de preparación de la reserva de cuadros.
- ✓ 100% expresó que demanda preparación en el componente de actividad de dirección.

La aplicación de la entrevista a los miembros de la reserva especial pedagógica, posterior a la aplicación de la propuesta de talleres, permitió constatar que la preparación de las reservas especiales pedagógicas para la actividad de dirección se había elevado significativamente, lo cual se expresa en los resultados que se presentan a continuación:

- ✓ 100% reconoce la concepción de la Dirección Científica Educacional.
- ✓ 100% reconoce los componentes de la preparación de los cuadros del Estado Cubano.
- ✓ 100% manifestó estar preparado para asumir la dirección de un centro educacional.
- ✓ 100% valoró la preparación recibida hasta el momento como objetiva, acorde con sus necesidades e intereses.
- ✓ 100% coincide al manifestar que la preparación recibida los situó en condiciones favorables para asumir la actividad de dirección. No obstante consideran que se requiere continuar trabajando los métodos y estilos de dirección y la metodología para el desarrollo del Consejo de Dirección.
- ✓ 100% coincide al expresar que la enseñanza ha incorporado a su sistema de trabajo la preparación de las reservas especiales pedagógicas.
- ✓ 100% Conocen los componentes de preparación de la reserva de cuadros.

(Ver anexo # 1A) se representan los resultados comparativos de la entrevista realizada a los miembros de las reservas especiales pedagógicas en el momento inicial y final.

A partir de la aplicación de la entrevista a directores de escuelas (Ver anexo # 11), se comprobó que la falta de preparación de la reserva especial pedagógica se la

atribuyen a las deficiencias del propio proceso de preparación desde el sistema de trabajo.

Se pudo constatar que entre los criterios emitidos por los directores sobre el impacto de la propuesta de talleres para la preparación de las reservas especiales pedagógicas para la actividad de dirección, se destacan los que justifican la superioridad de la preparación que alcanzan para la actividad de dirección y jerarquizan las siguientes ventajas:

1. Permite a los cuadros principales de la Dirección Municipal de Educación dirigir personalmente la preparación de los miembros de la REP bajo su radio de acción e incorporar a los directores actuales que no por desempeñar la actividad cuentan con la preparación requerida para ello.
2. Elimina el carácter espontáneo y desarticulado que caracteriza el proceso de concepción, planificación y ejecución de actividades encaminadas a la preparación de los miembros de la reserva especial pedagógica.
3. Posibilita que las actividades de preparación de los miembros de la reserva especial pedagógica se desarrolle como un proceso continuo, en la propia dinámica del Sistema de Trabajo y no como una carga adicional al trabajo cotidiano.
4. Permite planificar táctica y estratégicamente, organizar, regular y controlar el cumplimiento de las acciones encaminadas a garantizar la preparación de los miembros de la reserva especial pedagógica.
5. Ofrece una concepción general de la actividad de dirección que requiere el perfeccionamiento de la preparación de los miembros de la reserva especial pedagógica , por cuanto permite definir qué hay que hacer en este sentido, cuándo debe hacerse, cómo puede garantizarse que se haga, quién debe hacerlo y quién debe controlar que realmente se haga.
6. Proporciona una concepción de cómo deben desarrollarse los distintos componentes de la Política de Cuadros -no solo la reserva especial pedagógica - e incluso, el resto de los recursos humanos de que se dispone.
7. Ofrece una alternativa para concretar la ESTRATEGIA DE TRABAJO CON LOS CUADROS Y RESERVAS que debe trazar y cumplir cada Educación, en

cumplimiento de las normativas trazadas al respecto por la Comisión Central de Cuadros del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, así como por el Ministerio de Educación.

A partir de la triangulación de los resultados obtenidos en los instrumentos empleados antes, durante y después de la aplicación de la propuesta de talleres se pueden brindar los siguientes criterios sobre esta:

- ✓ Contribuye a la preparación de los miembros de las reservas especiales pedagógicas desde una concepción científica de la actividad de dirección.
- ✓ Los reservistas aprendieron métodos y estilos de dirección participativa necesarios para el desempeño de la actividad.
- ✓ Contribuye al desarrollo de motivaciones, intereses y aptitudes en las reservas especiales pedagógicas hacia la actividad de dirección científica educacional.
- ✓ Brinda nuevas y novedosas sugerencias para el desarrollo profesional y humano de las reservas especiales pedagógicas en la actividad de dirección científica educacional.

Es del criterio de la autora que la propuesta diseñada y aplicada, contribuyó a elevar la preparación de las reservas especiales pedagógicas para la actividad de dirección en las condiciones en que se desempeñan en la Educación Secundaria Básica. Su aplicación logró transformar el estado de preparación del 100% de las mismas para asumir el cargo de director de dichos centros educacionales.

Conclusiones parciales

- 1 La propuesta de talleres contribuye a la preparación de las reservas especiales pedagógicas de Secundaria Básica; a la vez, se encamina al fin de la Educación de preparar al hombre para la vida.
- 2 La autora considera que en la medida en que las reservas especiales pedagógicas se apropien de los métodos y estilos de dirección estarán en condiciones favorables de comprender la concepción de una dirección científica que se basa en los principios de la participación, asumir una conducta al respecto y tomar decisiones para garantizar su continuidad; expresándolo en sus modos de actuación, acorde con los principios de la Política de Cuadros del Estado Cubano.

CONCLUSIONES

1. Si bien en el estudio realizado se constató la existencia de diversas concepciones y experiencias positivas en el campo de la preparación de las reservas especiales pedagógicas en la actividad de dirección educacional, también se detectó la existencia de debilidades en esta actividad que, vistos en la dinámica de la situación actual de las transformaciones en la Educación Secundaria Básica y al considerar los resultados del diagnóstico de esta investigación, corroboran la importancia de dicha preparación en el desarrollo integral de las nuevas generaciones de cuadros.
2. La propuesta de talleres brinda la posibilidad de preparar a las reservas especiales pedagógicas, constituye una alternativa novedosa para ellos, toda vez, que despierta intereses y motivaciones hacia los contenidos de dirección educacional que se presentan.
3. La aplicación de la propuesta de actividades demostró que contribuye a la preparación de las reservas especiales pedagógicas para la actividad de dirección educacional, a su vez estimula sentimientos de pertenencia y amor por la actividad de dirección, promueve la aprensión de métodos y estilos de dirección participativos, los sitúa en condiciones favorables para comprender la importancia de su actividad, asumir una conducta al respecto, tomar decisiones y proyectarse hacia la transformación de su propia actividad.

RECOMENDACIONES

Al CEDIP municipal: divulgar y/o socializar los resultados de la presente investigación.

A los miembros de la estructura municipal: valorar la posibilidad de introducir el contenido de la propuesta de talleres en las jornadas de preparación colectivas que se desarrollan en dicha instancia, así como un material recurrente en la autopreparación individual para asegurar una adecuada preparación para el desarrollo de la actividad de dirección educacional.

A los directores de las Secundarias Básicas: considerar la necesidad de introducir la propuesta de actividades en el proceso de preparación de las reservas especiales pedagógicas para la actividad de dirección, profundizar en las causas y condiciones que generan las deficiencias que se declaran en el diagnóstico realizado para la presente investigación y continuar buscando alternativas de solución a las mismas, de manera que se logre su preparación y desarrollo como futuros cuadros del sector educacional. También como vía para la autopreparación en la actividad de dirección según corresponda.

BIBLIOGRAFÍA

- ALONSO RODRÍGUEZ, SERGIO H. "El sistema de trabajo del MINED". – 47 h. -- Tesis de Doctorado. – ICCP, La Habana, 2002.
- ÁLVAREZ DE ZAYAS, C. "La universidad como institución social. -- La Habana: Editorial Academia, 1996. – p. 25 – 38.
- BENCOMO CABRERA, R. "Sistema de actividades para perfeccionar la preparación y superación de los miembros de la reserva especial pedagógica en las direcciones municipales de educación". – 97 h. – Tesis de Maestría. – ISP Enrique José Varona, Ciudad de La Habana, 2004.
- BERTALANFLY, LUDWIN VON. "Teoría general de sistemas". – México: Editorial Continental. S.A., 1990.
- BRINGAS LINARES, J A. "Propuesta de modelo de planificación estratégica universitaria".– 67 h.-- Tesis de Doctorado.– ISPEJV, Ciudad de la Habana, 1999.
- C. C. 12 – 2002. Atención a la pre-reserva y reserva especial pedagógica. En El marco de la municipalización de las universidades". – Vigente desde 2002. – 5 p.
- C. C. 15 – 2001. Sobre el perfeccionamiento del trabajo con la pre-reserva especial pedagógica en los institutos superiores pedagógicos".– Vigente desde 2001.– 7 p.
- CABALLERO CÁRDENAS, ELVIRA. "El perfeccionamiento del sistema de superación de los profesionales de la educación primaria en cuba". – 81 h. -- Tesis de Maestría. -- CENESEDA-ISP EJV, La Habana, 1996.
- CALZADO LAHERA, D. Un modelo de formas de organización del proceso de Enseñanza Aprendizaje en la formación inicial del profesor. – 88 h. – Tesis de Doctorado. -- ISP EJV, Ciudad de La Habana, 2004.
- CARRAZANA VALDÉS RAFAEL. "Barreras y retos del trabajo con la reserva especial pedagógica en la provincia de Granma". – 73 h. -- Tesis de Maestría. -- . FC EEU, Granma, 2001.
- CASTELLÓN SUÁREZ, A. I. La transformación de los modos de actuación, una necesidad en los docentes noveles del Círculo Infantil "Amiguitos del Granma". – 65 h. – Tesis de maestría. – ISP CRR, Cienfuegos, 2009.
- CASTILLO ESTRELLA, T. Un modelo para la dirección de la superación de los

- docentes desde la escuela secundaria básica. – 91 h. – Tesis de Maestría, Pinar del Río, 2004
- CASTRO RUZ, F. Discurso pronunciado con motivo del regreso del niño Elián. En Granma (La Habana). -- enero 2000, p. 2- 4.
- _____. Discurso pronunciado en el acto de graduación del Destacamento Pedagógico "Manuel Ascunce Domenech". En Granma (La Habana). -- 7 junio 1981, p. 14.
- CODINA JIMÉNEZ, ALEXIS. "¿qué hacen los directivos y qué habilidades necesitan para el trabajo efectivo?". En "Temáticas gerenciales cubanas". -- La Habana: Editada por Centro Coordinador de Estudios de Dirección. Ministerio de Educación Superior, 1998. – p. 21 – 37.
- COLECTIVO DE AUTORES. "Marco conceptual para la elaboración de una teoría pedagógica".--La Habana: Instituto Central de Ciencias Pedagógicas, 1998. –157
- COLECTIVO DE AUTORES. "Enfoques y métodos para la capacitación a dirigentes". -- La Habana: Centro Coordinador de Estudios de Dirección, 1990. – p. 45 – 53.
- COMISIÓN CENTRAL DE CUADROS. "Estrategia nacional de preparación y superación de los cuadros del estado y del gobierno y reservas". En "Documentos rectores de la política de cuadros". -- La Habana, marzo del 2000. – p. 13 – 21.
- _____. "Principios que sustentan la política de cuadros". En "Documentos rectores de la política de cuadros". -- La Habana, 2000.– p. 11 – 35.
- COMITÉ EJECUTIVO DEL CONSEJO DE MINISTROS DE LA REPÚBLICA DE CUBA. "Código de ética de los cuadros el estado cubano". -- La Habana, 1996. – 23 – 35.
- "¿Cómo transformar la escuela cubana actual?" / Alberto Valle Lima... [et. al.]. -- La Habana: Instituto Central de Ciencias Pedagógicas, 1994.
- Compendio de Pedagogía. / Gilberto García Batista... [et. al.]. -- La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 2002. -- 254 p.
- CUBA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN. "Reglamento ramal para el trabajo con los cuadros del ministerio de educación". En "Documentos rectores de la política de cuadros". -- La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 2000. – p. 21 – 34.
- _____. "Reserva especial pedagógica". En Documento normativo. -- La

- Habana, 1991. – p. 11 – 15.
- _____. “Trabajo con la reserva especial pedagógica a partir del curso 1995-96”. -- En Documento normativo de la Dirección de Cuadros del MINED. -- La Habana, 1995. – p. 3 – 9.
- CUBA. MINISTERIO DE EDUCACION: INSTITUTO PEDAGÓGICO LATINOAMERICANO Y CARIBEÑO. Fundamentos en la Investigación Educativa: Maestría en Ciencias de la Educación: módulo 1: primera parte. -- [La Habana]: Editorial Pueblo y Educación, [2005]. -- 15 p.
- _____: _____. Fundamentos en la Investigación Educativa: Maestría en Ciencias de la Educación: módulo1: segunda parte. -- [La Habana]: Editorial Pueblo y Educación, [2005]. -- 31 p.
- D. L. 196 – 99. Sistema de trabajo con los cuadros del estado y del gobierno. En "Documentos rectores de la política de cuadros". – Vigente desde 2000. – p. 24.
- DAVIS, KEITH. “El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional / John W. Newstrom. -- La Habana: Editado Ministerio de Educación Superior, 1998. -- 152 p.
- DOMÍNGUEZ GARCÍA, ILEANA Comunicación y discurso.- La Habana: Editorial Pueblo y Educación ,2004,-p.2-4.
- FERREIRO VÁZQUEZ, I. Propuesta de atención al movimiento de RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA. -- Cienfuegos, 2002. – p. 37 – 41.
- FERRER LÓPEZ, MIGUEL ÁNGEL. “Enfoque para el perfeccionamiento del trabajo en el equipo metodológico municipal de secundaria básica”. – 75 h. -- Tesis de Doctorado. -- Instituto Central de Ciencias Pedagógicas, La Habana, 1999.
- FUENTES MEDINA, ODESA. “Una alternativa científico metodológica para el perfeccionamiento de la capacitación en dirección educacional de la reserva especial pedagógica de la provincia Santiago de Cuba”. – 83 h. – Tesis de maestría. -- (IPLAC), La Habana, 2002.
- GONZÁLEZ DE LA TORRE, GRISELL. “La concepción sistémica del proceso de organización y desarrollo de la superación de los recursos humanos”. – 76 h. -- Tesis de Maestría. -- CENESEDA-ISPEJV, La Habana, 1997.
- GONZÁLEZ RAMÍREZ, JORGE. “El sistema de formación para la reserva especial

- pedagógica en su tránsito al cargo de director de centro docente”. – 77 h. -- Tesis de Maestría. -- ISP “José de La Luz y Caballero”, Holguín, 2003.
- GUEVARA DE LA SERNA, ERNESTO. “El cuadro: columna vertebral de la revolución”. En “Selección de documentos políticos, jurídicos y de consulta sobre política y trabajo con los cuadros”. -- La Habana: Editora Política, 1986.
- _____. “El Cuadro, Columna Vertebral de la Revolución”. En Escritos y Discursos. -- La Habana: Editorial Ciencias Sociales, 1977. – 244 p.
- HERBER, R. "El trabajo con los cuadros en el sistema de la actividad de dirección socialista" / H. Jung. -- La Habana: Editorial Ciencias Sociales, 1990. – 21 – 38.
- KLINGBERT, LOTEAR. “Introducción a la didáctica general”. -- La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 1978. -- p. 93.
- LABARRERE REYES, GUILLERMINA. “PEDAGOGÍA” / Gladys E. Valdivia Pairol. -- La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 1981. -- p. 31
- LARA LÓPEZ, FELIPE. "Metodología para la planeación de sistemas: un enfoque prescriptivo".En"Cuaderno de planeación universitaria".-- México, 1990.– p17– 23.
- LINARES BORRELL, MARÍA. “Propuesta de diagnóstico para el trabajo con los cuadros y sus reservas”. En Folletos gerenciales. -- La Habana. -- Año III, no. 12, diciembre 2000.
- LUZ Y CABALLERO, J. Bosquejo histórico de las ideas educativas en Cuba. – Ciudad de la Habana: Editorial Pueblo y Educación, 2001. -- p.123.
- MACHADO BERMÚDEZ, RICARDO. "Formación de cuadros y dirección científica desde el subdesarrollo". -- La Habana: Editorial Ciencias Sociales, 1990.
- MADRUGA PINO, N. C. Estrategia de capacitación para los directores noveles en el componente de dirección desde el puesto de trabajo en el municipio Rodas. – 78 h. -- Tesis de Maestría. -- Cienfuegos, 2009.
- MARTÍ PÉREZ, J. Ideario Pedagógico. – La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 1961. -- p. XIII.
- MARX, CARLOS. “El capital”. -- La Habana: Editorial Venceremos: Instituto Cubano del Libro, 1967. – t. 1.

- Metodología de la Investigación Educacional. Desafíos y polémicas actuales / Marta Martínez Llantada... [et.al]. – La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 2005. -- p. 233.
- Metodología de la Investigación educacional. Segunda Parte / Irma Nocedo de León... [et.al]. – La Habana: Editorial. Pueblo y Educación, 2001. – 192 p.
- Metodología de la Investigación Social / F. Ibarra Martín... [et.al]. – La Habana: Editorial Ciencias Médicas, 2006. -- p. 203.
- NÚÑEZ DOMÍNGUEZ, S. Estrategia pedagógica dirigida a desarrollar la orientación profesional en los estudiantes del destacamento pedagógico de la ESBU “Adolfo Ortiz Fonte”. – 83 h. – ISP CBG, Cienfuegos, 2009.
- OMAROV, A.M. (). “Dirección de la economía socialista”. -- La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 1977. – p.1.
- ORGANIZACIÓN DE ESTADOS AMERICANOS. “Declaración final de la V Conferencia Iberoamericana de Educación”. En Revista La Educación (EE.UU.), no. 123 -125. I - III. 1996. -- 183 p.
- PORTAL MORENO, RAYZA. Curso de Formación de Trabajadores Sociales: Selección de Lecturas sobre Comunicación Social.-Villa Clara:sh.-p.2-7.
- PEDAGOGÍA' 2000. “Concepción para la atención a la pre-reserva especial pedagógica a partir del diseño de la carrera” / Jorge González Ramírez. – Holguín, 1999. – 13 h.
- QUESADA SERRANO, ELVA. “Modelo y estrategia para la formación y desarrollo de la Reserva Especial Pedagógica en el territorio Santiago de Cuba”. -- Tesis de Maestría. -- Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, 1999.
- SAMOURA, KARIFA. “Diseño de un modelo sistémico de dirección científica y metodológica de la educación física y el deporte”. – 91 h. -- Tesis de Doctorado. -- Instituto Superior de Cultura Física “Manuel Fajardo”, La Habana, 1999.
- Seminario Nacional para el personal docente: 1 / Ministerio de Educación. -- [La Habana]: Editorial Pueblo y Educación, [2000]. – 15 p.
- Seminario Nacional para el personal docente: 2 / Ministerio de Educación. -- [La Habana]: Editorial Pueblo y Educación, [2001]. – 8 p.
- Seminario Nacional para el personal docente: 3 / Ministerio de Educación. -- [La

- Habana]: Editorial Pueblo y Educación, [2002]. –15 p.
- Seminario Nacional para el personal docente: 4 / Ministerio de Educación. -- [La Habana]: Editorial Pueblo y Educación, [2003]. – 16 p.
- Seminario Nacional para el personal docente: 5 / Ministerio de Educación. -- [La Habana]: Editorial Pueblo y Educación, [2004]. – 15 p.
- Seminario Nacional para el personal docente: 6 / Ministerio de Educación. -- [La Habana]: Editorial Pueblo y Educación, [2005]. – 16 p.
- Seminario Nacional para el personal docente: 7/ Ministerio de Educación. -- [La Habana]: Editorial Pueblo y Educación, [2006]. – 32 p.
- Seminario Nacional para el personal docente: 8: primera parte / Ministerio de Educación. -- [La Habana]: Editorial Pueblo y Educación, [2007]. – 15 p.
- Seminario Nacional para el personal docente: 8: segunda parte / Ministerio de Educación. -- [La Habana]: Editorial Pueblo y Educación, [2007]. – 16 p.
- Seminario Nacional para el personal docente: 8: segunda parte / Ministerio de Educación. -- [La Habana]: Editorial Pueblo y Educación, [2008]. – 16 p.
- Temas de introducción a la formación pedagógica / Gilberto García Batista... [et.al.]. - La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 2004. -- p. 334.
- TERREYRO MAURÌZ M. L. Propuesta de un sistema de superación para la habilidad de dirección en los egresados de la Licenciatura en Educación Preescolar. – 83 h. – Tesis de Maestría. – ISP “Conrado Benítez García”, Cienfuegos, 2002.
- TORROELLA GONZÁLEZ, G. Aprender a Vivir. -- Ciudad de La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 2001. -- p. 47.
- VALIENTE SANDÓ, PEDRO. “Concepción sistémica de la superación de los directores de secundaria básica”. – 67 h. -- Tesis de Doctorado. -- ISP José de la Luz y Caballero, Holguín, 2002.
- VALIENTE SANDÓ, PEDRO. “Propuesta de sistema de superación para elevar la profesionalidad de los directores de centros docentes”. – 85 h. -- Tesis de Maestría, ICCP – MINED, La Habana, 1997.
- VÁZQUEZ PÉREZ, MARÍA CARIDAD. "Programa de entrenamiento que contribuye a formar el liderazgo educacional en egresado de la universidad pedagógica. – 87. - Tesis de Maestría. -- ISP "Félix Varela", Villa Clara, 2003.

Anexo # 1 Entrevista a los miembros de la reserva especial pedagógica

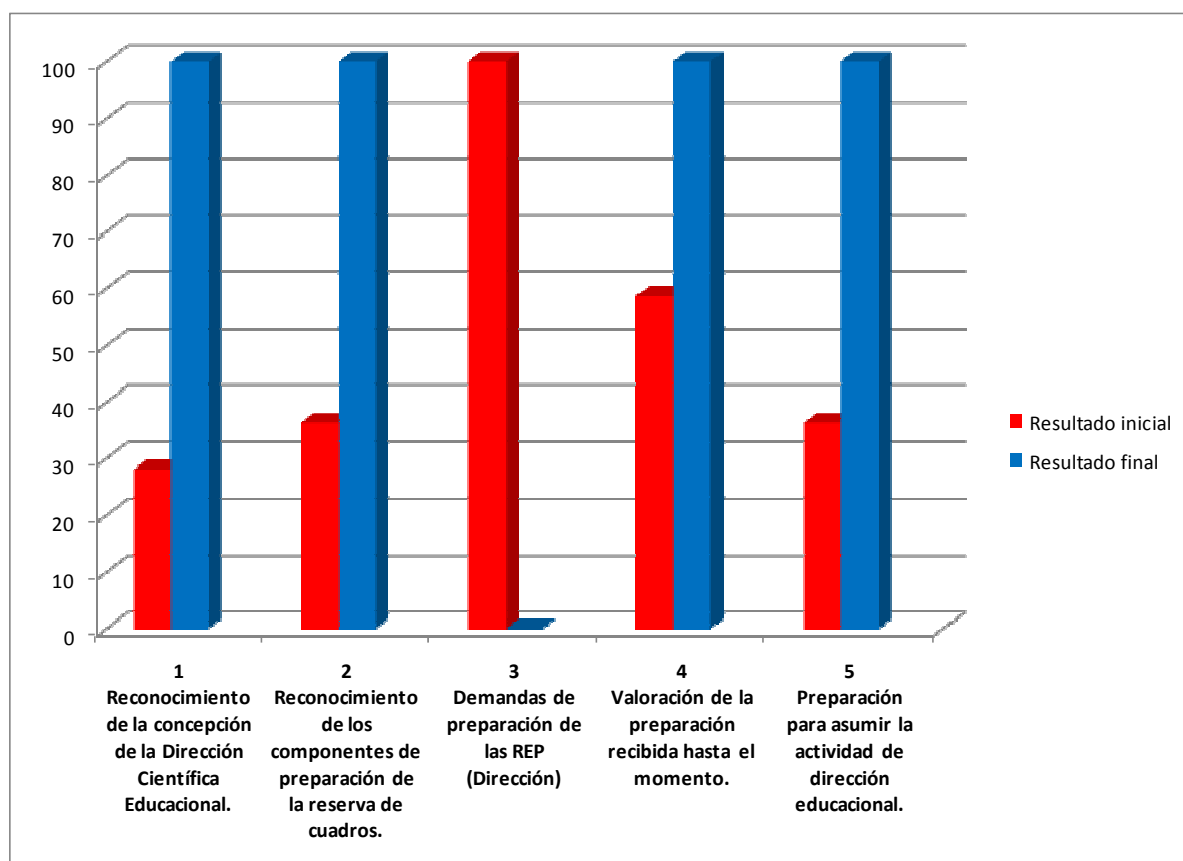
Participantes: 6 miembros de la reserva especial pedagógica

Objetivo: diagnosticar el estado de preparación de la reserva especial pedagógica y recoger los estados de opinión de los miembros sobre la atención recibida.

Cuestionario:

1. ¿Qué es para usted la Dirección Científica Educacional?
2. ¿Conoce los componentes de preparación de la reserva de cuadros?
3. ¿En cuál de ellos demanda preparación? (¿En qué elementos o contenidos de la actividad de dirección requiere mayor atención y/o preparación?)
4. ¿Valore la preparación recibida hasta el momento? (¿Cómo se atienden a los miembros de la REP en este municipio? ¿Quiénes en el municipio han contribuido con la preparación de las reservas especiales pedagógicas?)
5. ¿Considera se encuentra preparado para asumir la actividad de dirección en un centro educacional? ¿Por qué?

Anexo # 1A Resultados comparativos de la entrevista realizada a los miembros de las reservas especiales pedagógicas (momento inicial y final)



Anexo # 2 Guía de observación de un Consejo de Dirección

Objetivo: constatar en la práctica los conocimientos teóricos alcanzados en la preparación que se logra a partir de los talleres.

PREGUNTAS O INTENSIONES A OBSERVAR	RESPUESTAS						
	SÍ				NO		
	INICIO				FINAL		
	C/D	CSL	RMG	DSR	CSL	RMG	DSR
1. ¿Se elabora la autopreparación para la reunión?	1ro.						
	2do.						
	3ro.						
2. ¿Se recibe con anterioridad las evidencias de la preparación de cada miembro en los aspectos del orden del día, incluyendo la propuesta de acuerdos?	1ro.						
	2do.						
	3ro.						
3. ¿Se circula del orden del día?	1ro.						
	2do.						
	3ro.						
4. ¿Se elaboró el orden del día en correspondencia con el plan temático del C/D y el plan anual?	1ro.						
	2do.						
	3ro.						
5. ¿Se realiza el análisis de los acuerdos tomados en la reunión anterior?	1ro.						
	2do.						
	3ro.						
6. ¿Se ofreció las orientaciones del organismo superior?	1ro.						
	2do.						
	3ro.						
7. ¿Se realizó con profundidad el análisis de los puntos del orden del día?	1ro.						
	2do.						
	3ro.						
8. ¿Se efectuó el análisis de los aspectos que constituyen prioridades?	1ro.						
	2do.						
	3ro.						
9. ¿Se efectuaron análisis preventivos?	1ro.						
	2do.						
	3ro.						

10.¿Se analizó el cumplimiento de la planificación individual?	1ro.						
	2do.						
	3ro.						
11.¿Se analizaron las regularidades de las acciones de control interno al PDE, la implementación del presupuesto, el ahorro de los recursos y el cumplimiento de las medidas del plan de prevención?	1ro.						
	2do.						
	3ro.						
12.¿Se analizaron las causas y condiciones que generan estados de opinión desfavorables e incidencias que afectan la calidad de los servicios que prestamos?	1ro.						
	2do.						
	3ro.						
13.¿Se logró la participación así como el debate y la confrontación de los miembros del en el análisis de los aspectos tratados?	1ro.						
	2do.						
	3ro.						
14.¿Se propició el protagonismo estudiantil?	1ro.						
	2do.						
	3ro.						
15.¿Se realizó conclusiones parciales y finales en cada aspecto tratado?	1ro.						
	2do.						
	3ro.						
16.¿Se adoptaron acuerdos en todos los aspectos tratados?	1ro.						
	2do.						
	3ro.						
17.¿Al concluir se precisaron los acuerdos adoptados?	1ro.						
	2do.						
	3ro.						
18.¿Se ofreció orientaciones sobre el seguimiento a los acuerdos?	1ro.						
	2do.						
	3ro.						
19.¿Concluyó el Consejo de Dirección con la valoración colectiva del desempeño de sus miembros?	1ro.						
	2do.						
	3ro.						

Anexo # 2A Representación de los resultados de aplicación de la guía de observación al Consejo de Dirección

PREGUNTAS O INTENCIONES A OBSERVAR	RESPUESTAS						
	SI				NO		
	INICIO				FINAL		
	C/D	CSL	RMG	DSR	CSL	RMG	DSR
1. ¿Se elabora la autopreparación para la reunión?	1ro.			x	x	x	
	2do.	x	x	X			
	3ro.	x	x	X			
2. ¿Se recibe con anterioridad las evidencias de la preparación de cada miembro en los aspectos del orden del día, incluyendo la propuesta de acuerdos?	1ro.			x	x	x	
	2do.	x	x	x			
	3ro.	x	x	x			
3. ¿Se circula del orden del día?	1ro.		x	x	x		
	2do.	x	x	x			
	3ro.	x	x	x			
4. ¿Se elaboró el orden del día en correspondencia con el plan temático del C/D y el plan anual?	1ro.	x	x	x			
	2do.	x	x	x			
	3ro.	x	x	x			
5. ¿Se realiza el análisis de los acuerdos tomados en la reunión anterior?	1ro.	x	x	x			
	2do.	x	x	x			
	3ro.	x	x	x			
6. ¿Se ofreció las orientaciones del organismo superior?	1ro.			x	x	x	
	2do.	x	x	x			
	3ro.	x	x	x			
7. ¿Se realizó con profundidad el análisis de los puntos del orden del día?	1ro.			x	x	x	
	2do.	x	x	x			
	3ro.	x	x	x			
8. ¿Se efectuó el análisis de los aspectos que constituyen prioridades?	1ro.			x	x	x	
	2do.	x	x	x			
	3ro.	x	x	x			
9. ¿Se efectuaron análisis preventivos?	1ro.			x	x	x	
	2do.	x	x	x			
	3ro.	x	x	x			
10. ¿Se analizó el cumplimiento de la planificación individual?	1ro.			x	x	x	
	2do.	x	x	x			
	3ro.	x	x	x			
11. ¿Se analizaron las regularidades de las acciones de control interno al PDE, la implementación del presupuesto, el ahorro de los recursos y el cumplimiento de las medidas del plan de prevención?	1ro.				x	x	x
	2do.	x	x	x			
	3ro.	x	x	x			
12. ¿Se analizaron las causas y condiciones que generan estados de opinión desfavorables e incidencias que afectan la calidad de los servicios que prestamos?	1ro.			x	x	x	
	2do.			x	x	x	
	3ro.	x	x	x			

13. ¿Se logró la participación así como el debate y la confrontación de los miembros del en el análisis de los aspectos tratados?	1ro.			x	x	x	
	2do.			x	x	x	
	3ro.	x	x	x			
14. ¿Se propició el protagonismo estudiantil?	1ro.			x	x	x	
	2do.	x	x	x			
	3ro.	x	x	x			
15. ¿Se realizó conclusiones parciales y finales en cada aspecto tratado?	1ro.			x	x	x	
	2do.	x	x	x			
	3ro.	x	x	x			
16. ¿Se adoptaron acuerdos en todos los aspectos tratados?	1ro.			x	x	x	
	2do.	x	x	x			
	3ro.	x	x	x			
17. ¿Al concluir se precisaron los acuerdos adoptados?	1ro.				x	x	x
	2do.	x	x	x			
	3ro.	x	x	x			
18. ¿Se ofreció orientaciones sobre el seguimiento a los acuerdos?	1ro.			x	x	x	
	2do.	x	x	x			
	3ro.	x	x	x			
19. ¿Concluyó el Consejo de Dirección con la valoración colectiva del desempeño de sus miembros?	1ro.			x	x	x	
	2do.	x	x	x			
	3ro.	x	x	x			

Anexo # 3 Guía para el muestreo de documentos del sistema de trabajo

Objetivo: constatar en las evidencias escritas del sistema de trabajo de las reservas especiales pedagógicas la preparación alcanzada.

PREGUNTAS O INTENCIONES A MUESTREAR	CUMPLIMIENTO					
	INICIAL			FINAL		
	CSL	RMG	DSR	CSL	RMG	DSR
A- Intenciones a muestrear en el plan de trabajo						
1. ¿Se elabora el objetivo de trabajo de acuerdo a la etapa del curso y las líneas de trabajo metodológico aprobadas en el consejo de dirección en correspondencia con el diagnóstico de su colectivo pedagógico?						
2. ¿Se determinan las tareas principales teniendo en cuenta las prioridades y etapa del curso?						
3. ¿Se da salida a las acciones del plan anual según lo planificado y realiza el rediseño a partir de las vías de trabajo aplicadas y su impacto en la clase y en aprendizaje de los alumnos?						
4. ¿Se realiza la adecuación de las tareas del sistema de trabajo por etapas teniendo en cuenta las funciones de dirección?						
5. ¿Se asegura la autopreparación para el desempeño de las actividades y acciones de control a desarrollar?						
6. ¿Se conciben acciones de control al área económica, destinadas a la prevención, el control interno y el ahorro de los recursos humanos materiales y financieros?						
7. ¿Se consigna un espacio para la Atención a la Población?						
8. ¿Se asegura la evaluación del desempeño?						
9. ¿Se asegura la preparación de las reservas de cuadro (REP)?						
10. ¿Existe evidencia escrita del cumplimiento de lo planificado?						
B- Intenciones a muestrear en el plan de temas de los órganos de dirección y técnicos						
1. ¿Se concibe a partir de los objetivos prioritizados?						
2. ¿Se rediseña a partir de las deficiencias derivadas de los controles recibidos?						
3. ¿Consignación del chequeo de acuerdo como un elemento fijo?						

C- Intenciones a muestrear en las actas del sistema de reuniones						
1. ¿Se recepcionan evidencias sobre las autopreparaciones de los miembros para el desarrollo de las reuniones, en las que se proponen los acuerdos a adoptar en el análisis de cada aspecto?						
2. ¿Se desarrolla la reunión con la asistencia de todos los miembros y las personas concebidas como invitados?						
3. ¿Se corresponde el orden del día con los asuntos desarrollados en el acta?						
4. ¿Se efectúan análisis profundos de los temas abordados, definiendo en cada caso las causas y condiciones que generan las deficiencias y proponiendo las medidas disciplinarias y organizativas que proceden, así como los responsables directos y colaterales en cada caso?						
5. ¿Se evidencia confrontación, toma de decisiones y protagonismo de los miembros?						
6. ¿Se adoptan acuerdos objetivos, pertinentes, que actúan sobre las causas y condiciones que generan las deficiencias en el trabajo y el propio proceso de dirección educacional, si los acuerdos conducen a la rendición de cuentas de los miembros?						
7. ¿Se arriba a conclusiones en los aspectos tratados, se hacen precisiones, llamados de atención, se socializan experiencias?						
8. ¿Se proyectan acciones que permiten la solución de los problemas?						
9. ¿Se evalúa el desempeño de los miembros?						

Anexo # 3A. Representación de los resultados de aplicación de la guía para el muestreo de documentos del sistema de trabajo

PREGUNTAS O INTENCIONES A MUESTREAR	CUMPLIMIENTO					
	INICIAL			FINAL		
	CSL	RMG	DSR	CSL	RMG	DSR
A- Intenciones a muestrear en el plan de trabajo						
1. ¿Se elabora el objetivo de trabajo de acuerdo a la etapa del curso y las líneas de trabajo metodológico aprobadas en el consejo de dirección en correspondencia con el diagnóstico de su colectivo pedagógico?	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
2. ¿Se determinan las tareas principales teniendo en cuenta las prioridades y etapa del curso?	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
3. ¿Se da salida a las acciones del plan anual según lo planificado y realiza el rediseño a partir de las vías de trabajo aplicadas y su impacto en la clase y en aprendizaje de los alumnos?	NO	NO	NO	SÍ	SÍ	SÍ
4. ¿Se realiza la adecuación de las tareas del sistema de trabajo por etapas teniendo en cuenta las funciones de dirección?	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
5. ¿Se asegura la autopreparación para el desempeño de las actividades y acciones de control a desarrollar?	NO	NO	NO	SÍ	SÍ	SÍ
6. ¿Se conciben acciones de control al área económica, destinadas a la prevención, el control interno y el ahorro de los recursos humanos materiales y financieros?	NO	NO	NO	SÍ	SÍ	SÍ
7. ¿Se consigna un espacio para la Atención a la Población?	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
8. ¿Se asegura la evaluación del desempeño?	NO	NO	NO	SÍ	SÍ	SÍ
9. ¿Se asegura la preparación de las reservas de cuadro (REP)?	NO	NO	NO	SÍ	SÍ	SÍ
10. ¿Existe evidencia escrita del cumplimiento de lo planificado?	NO	NO	NO	SÍ	SÍ	SÍ
B- Intenciones a muestrear en el plan de temas de los órganos de dirección y técnicos						
1. ¿Se concibe a partir de los objetivos priorizados?	NO	NO	NO	SÍ	SÍ	SÍ
2. ¿Se rediseña a partir de las deficiencias derivadas de los controles recibidos?	NO	NO	NO	SÍ	SÍ	SÍ
3. ¿Consignación del Chequeo de acuerdo como un elemento fijo?	NO	NO	NO	SÍ	SÍ	SÍ

C- Intenciones a muestrear en las actas del sistema de reuniones						
1. ¿Se reciben evidencias sobre las autopreparaciones de los miembros para el desarrollo de las reuniones, en las que se proponen los acuerdos a adoptar en el análisis de cada aspecto?	NO	NO	NO	SÍ	SÍ	SÍ
2. ¿Se desarrolla la reunión con la asistencia de todos los miembros y las personas concebidas como invitados?	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
3. ¿Se corresponde el orden del día con los asuntos desarrollados en el acta?	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
4. ¿Se efectúan análisis profundos de los temas abordados, definiendo en cada caso las causas y condiciones que generan las deficiencias y proponiendo las medidas disciplinarias y organizativas que proceden, así como los responsables directos y colaterales en cada caso?	NO	NO	NO	SÍ	SÍ	SÍ
5. ¿Se evidencia confrontación, toma de decisiones y protagonismo de los miembros?	NO	NO	NO	SÍ	SÍ	SÍ
6. ¿Se adoptan acuerdos objetivos, pertinentes, que actúan sobre las causas y condiciones que generan las deficiencias en el trabajo y el propio proceso de dirección educativa, si los acuerdos conducen a la rendición de cuentas de los miembros?	NO	NO	NO	SÍ	SÍ	SÍ
7. ¿Se arriba a conclusiones en los aspectos tratados, se hacen precisiones, llamados de atención, se socializan experiencias?	NO	NO	NO	SÍ	SÍ	SÍ
8. ¿Se proyectan acciones que permiten la solución de los problemas?	NO	NO	NO	SÍ	SÍ	SÍ
9. ¿Se evalúa el desempeño de los miembros?	NO	NO	NO	SÍ	SÍ	SÍ

Anexo # 4 Documento normativo ³¹ RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA. DIRECCIÓN DE CUADROS DEL MINED. Ciudad de La Habana, 1991

Objetivo: facilitar un documento de necesaria consulta para comprender la importancia de la preparación de las reservas especiales pedagógicas como futuros cuadros del sector educacional.

La necesidad creciente de cuadros y funcionarios, capaces, creadores, con las cualidades y características que demanda nuestra Educación, dirigentes políticos de alta responsabilidad en la defensa de nuestra ideología y, por tanto, estrechamente vinculados a la continuidad de la revolución y del socialismo, es un reto que nos obliga de inmediato a buscar formulas que nos permitan dar respuesta a este problema de importancia estratégica.

En las masas- se expresa en los documentos donde está plasmada nuestra política de cuadros- existe una fuente inagotable de talentos y lo que se trata es de encontrarlos, reconocerlos, formarlos y promover de una forma adecuada, a los verdaderos dirigentes.

Por ello, partiendo del concepto expresado por el Che de que el cuadro es un creador, un técnico de buen nivel político que pueda llevar adelante un sector y desarrollar a la masa desde su puesto político de dirección, el Ministerio de Educación, como parte de la política de formación de cuadros, ha considerado conveniente e importante, acometer de inmediato un trabajo que tiene como objetivo primordial utilizar la cantera natural que representa los mejores graduados de los Institutos Superiores Pedagógicos y mediante un proceso de selección, preparación y educación adecuado, promover a cargos de dirigentes y técnicos a aquellos compañeros que dentro de ellos tengan más condiciones y estén mejor preparados para desempeñar con eficiencia esas responsabilidades.

Los principios fundamentales que regirán este trabajo fueron expresados por el Che:

✓ "Para lograrlo hay que empezar por el principio selectivo en la masa, es allí donde hay que buscar las personalidades nacientes, probadas en el sacrificio o que empiezan a mostrar sus inquietudes.... "

³¹ A partir de este primer documento normativo se constituyó el MOVIMIENTO DE LA RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA en todas las Direcciones Provinciales de Educación e Institutos Superiores Pedagógicos del país.

- ✓ "Lo esencial es aprovechar todas las oportunidades que hay para desarrollarlos al máximo, para educarlos, para sacar de cada personalidad el mayor provecho y convertirla en el valor más útil de la nación...."
- ✓ "El desarrollo de un cuadro se logra en el quehacer diario...., en la exigencia de la responsabilidad del individuo por sus actos, en la disciplina que coarte cualquier debilidad transitoria y que no esté reñida con una alta dosis de iniciativa, en la preocupación constante por todos los problemas de la revolución..., llevándolos mediante responsabilidades cada vez más complejas a probarse en el trabajo práctico...."

Teniendo en cuenta el concepto, objetivo y principios expuestos, nos propusimos:

- ✓ Realizar un trabajo encaminado a la selección de los graduados más integrales de los Institutos Superiores Pedagógicos, a partir del curso escolar 1990-91, tomando en cuenta su destacada actitud política en tareas asignadas, fundamentalmente por la FEU y la UJC, su aprovechamiento docente y sus cualidades políticas y de dirigentes estudiantiles y partiendo de su voluntariedad e incondicionalidad, integrarlos en una reserva pedagógica que mediante un plan elaborado al efecto sea preparada, desarrollada y evaluada sistemáticamente.
- ✓ Localizar por todo el país a los mejores estudiantes y dirigentes estudiantiles que se graduaron como mínimo en los últimos cinco años (curso 1986 al 1990-91) de los cursos regulares y por encuentros y valorar el nivel profesional alcanzado, su desarrollo actual y las tareas y responsabilidades desarrolladas en estos años, tanto los que están en educación, como en tareas de dirección en organizaciones estudiantiles y políticas y en dependencia de los resultados de este estudio, elaborar propuestas de medidas futuras y de atención y desarrollo de los que hayan mantenido sus condiciones en el caso de los que trabajan en educación, previa consulta con las organizaciones donde desarrollan sus funciones.
- ✓ Localizar por todo el país a los docentes en ejercicios, estudiantes de los cursos para trabajadores de los Institutos Superiores Pedagógicos y valorar la calidad de su trabajo, sus perspectivas y resultados que obtiene en sus estudios y de

acuerdo con estas valoraciones proponer acciones de atención y desarrollo a los que reúnan potencialmente las condiciones como cuadro.

La reserva especial pedagógica

Se creará a partir del proceso de selección de los graduados del curso 1990-91, de los localizados de las últimas cinco graduaciones y de los localizados en los cursos para trabajadores. Un grupo reducido se atenderá directamente por la Dirección del Ministerio de Educación y el resto quedará bajo el control directo de las Direcciones Provinciales de Educación correspondientes.

Esta reserva especial pedagógica se incrementará anualmente con la selección de los egresados de los Institutos Superiores Pedagógicos y de otros compañeros que se vayan localizando o detectando y permitirá en 2 ó 3 años integrar, con aquellos que han mantenido o desarrollado las cualidades y condiciones por las cuales fueron seleccionados, una reserva de cuadros para cargos de dirección de centros docentes y direcciones municipales de educación de primera instancia y para los restantes niveles de educación u otras tareas o responsabilidades, progresivamente.

La reserva especial pedagógica se integrará a partir de los principios de:

SELECTIVIDAD: Dentro de los egresados de cada año de las carreras pedagógicas, de los que están en ejercicio y se han graduados en los últimos cinco años o en otras tareas de dirección política que les hayan sido asignadas.

Se tendrá en cuenta:

- ✓ Buen aprovechamiento docente
- ✓ Buena evaluación integral
- ✓ Destacada actitud y cualidades político-ideológicas
- ✓ Condiciones y aptitudes de dirección

VOLUNTARIEDAD: Estar en disposición de integrar esta reserva pedagógica y cumplir las tareas que como miembros de la misma se le asignen en cada etapa.

INCONDICIONALIDAD: Para ser ubicados en cualquier lugar del país o tipo de centro donde sea necesario o conveniente y para asumir cualquier responsabilidad que se les dé.

Los miembros de la Reserva especial pedagógica estarán sujetos a:

A) Un plan de desarrollo basado fundamentalmente en:

- ✓ Su formación como buenos docentes (en los 2 ó 3 primeros años).
- ✓ Probarse y desarrollarse en la actividad y el quehacer diario.
- ✓ Asignación de tareas y responsabilidades cada vez más complejas.
- ✓ Auto preparación y auto superación.
- ✓ Diferentes formas de capacitación.

B) Una evaluación sistemática

En la realización de esta tarea juegan papeles importantes el Ministerio de Educación, los Institutos Superiores Pedagógicos y las direcciones Provinciales de Educación.

Al Ministerio de Educación le corresponde:

- ✓ Trazar la política y lineamientos a seguir en la selección y constitución de la reserva especial pedagógica de acuerdo con todos los factores que deben participar de una u otra forma.
- ✓ Decidir sobre la ubicación laboral, los movimientos y las responsabilidades y tareas a asignar a los integrantes de la reserva controlada nacionalmente y orientar en estos aspectos a las entidades responsabilizadas con las reservas controladas provincialmente.
- ✓ Orientar la elaboración de un plan de desarrollo para cada integrante de la reserva y controlar sistemáticamente su cumplimiento.
- ✓ Conformar y mantener actualizado un expediente a cada compañero que integre la reserva controlada nacionalmente y velar porque de igual forma se haga con las reservas que controla cada provincia.
- ✓ Brindar atención sistemática por diferentes vías a la reserva que controla, efectuar contactos con ellos y evaluar su desarrollo, para lo que tomara como elementos, entre otros, su evaluación profesoral, y el cumplimiento de su plan de desarrollo. A partir de esto, se determinará la permanencia o no de cada compañero en la reserva especial pedagógica, su traslado a la reserva de cuadro y los ajustes en su plan desarrollo.
- ✓ Determinar las funciones y tareas que asumirán en este plan los Institutos Superiores Pedagógicos y las direcciones provinciales y municipales de educación y controlar su cumplimiento.

A los Institutos Superiores Pedagógicos les corresponde:

- ✓ Elaborar un plan de atención a los estudiantes conjuntamente con todos los factores de centro: PCC, UJC, y la FEU encaminado a identificar desde el primer año a los estudiantes que se destaquen docentemente, por sus cualidades políticas y por sus aptitudes o capacidades de dirección y brindarles una atención diferenciada para el desarrollo de esas capacidades durante todos los años de la carrera, evaluando las tareas y responsabilidades que se le han asignado para su desarrollo, tanto docente como extradocente, productivas, científicas, investigativas, en la defensa, etc.
- ✓ Seleccionar en el último año de la carrera los mejores y más destacados integralmente y con condiciones potenciales para dirigir o para asumir diferentes responsabilidades.
- ✓ Efectuar de reunión y análisis con todos los preseleccionados por el Consejo de Dirección conjuntamente con las direcciones del PCC, UJC y la FEU del instituto y con la presencia del Director Provincial, explicarles el interés de integrarlo a una reserva especial pedagógica con el objetivo de desarrollar sus potencialidades al propio tiempo que contribuyan a resolver las necesidades de la educación, y conocer de su disposición y posibilidades de incorporarse al plan y ser ubicados en cualquier lugar donde sean necesarios en cumplimiento, tanto de su servicio social, como posteriormente, y de cumplir cualquier misión que se le asigne.
- ✓ Confeccionar una ficha de los que voluntariamente acepten, que contenga datos generales, socio-políticos y estudiantiles que junto a una foto remitirán al Ministerio de Educación y permitirá comenzar a conformar su expediente y determinar los que conformarán la reserva controlada nacionalmente y las reservas controladas por las provincias.
- ✓ Elaborar conjuntamente con la Dirección Provincial donde serán ubicados en su primer año de acuerdo a las indicaciones que al respecto envíe el Ministerio, un plan de desarrollo de cada uno que analizarán con cada graduado y copia del cual formará parte de su expediente.

- ✓ Participar con los restantes factores en las actividades de atención, desarrollo y superación de esta cantera y posteriormente reserva de cuadro.

A las Direcciones Provinciales de Educación les corresponde:

- ✓ Participar junto al ISP correspondiente, en la reunión de información y análisis con los estudiantes y en la elaboración y discusión del plan de desarrollo según las indicaciones recibidas y las características y condiciones de cada graduado.
- ✓ Localizar en sus territorios, en un trabajo conjunto con los ISP correspondientes, a los mejores estudiantes y dirigentes estudiantiles, graduados a partir del curso 1986-87 que están en el ejercicio de la docencia, en responsabilidades técnicas o en tareas de dirección docentes o políticas; hacer las valoraciones de cada caso, y aquellos que mantengan las condiciones y estén de acuerdo en integrarse a la reserva, confeccionarle la ficha y el plan de desarrollo correspondiente.
- ✓ Ubicar a los graduados integrantes de la reserva especial pedagógica en los municipios y tipos de centros que de acuerdo a las necesidades, tanto territoriales como para el propio desarrollo de los miembros de la reserva, determine el Ministerio de Educación.
- ✓ Brindar atención sistemática al desarrollo y evaluación de estos graduados, así como a las tareas de capacitación y superación que se designen en sus planes de desarrollo, conjuntamente con el ISP.
- ✓ Asegurar y controlar que todos los integrantes de la reserva especial pedagógica, ubicados en su territorio, reciban al finalizar cada curso escolar su evaluación como docentes que deben realizar los directores de los centros donde estén ubicados o sus jefes inmediatos superiores cuando ya ocupen otras responsabilidades.

Ubicación laboral y planes de desarrollo.

- ✓ Los planes de desarrollo para cada integrante de la reserva especial pedagógica, incluirán fundamentalmente actividades concretas cada año en dependencia del análisis que se haga de sus características, potencialidades y necesidades de conocimientos para las diferentes misiones, funciones y tareas que se le van asignar.

- ✓ Parte importante de su plan de desarrollo está en su ubicación laboral por diferentes niveles y tipos de centros, en el desarrollo de distintos programas y en la rotación a partir del tercer año por diferentes cargos y responsabilidades.
- ✓ Un principio básico es que durante los dos primeros años la tarea fundamental estará en la docencia, dirigida a lograr experiencia y a ser buenos profesores, a dominar diferentes programas, a autosuperarse y autoprepararse profesionalmente, a la participación activa en el trabajo integral de la escuela, con los alumnos, los padres y la comunidad.
- ✓ Podrían tener fundamentalmente a partir de su segundo año, algunas responsabilidades como profesores guías o en organizaciones políticas y sindicales circunscriptas al centro donde laboran. Asimismo comenzaría a partir de este año su preparación para responsabilidades mayores.
- ✓ Ya a partir del tercer año y en dependencia de su nivel de preparación y el desarrollo alcanzado, podrían rotarse por diferentes responsabilidades técnicas o cargos de dirección cada vez más complejos y se utilizarán otros métodos: postgrados, sustituciones planificadas, tutorías o adiestramientos por dirigentes eficientes en distintos cargos, consultorías, entrenamientos, cursos cortos de técnicas de dirección y atención directa en el puesto de trabajo por entrenadores de cuadros o dirigentes de éxitos, entre otros.

Anexo # 5 Documento normativo³² TRABAJO CON LA RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA A PARTIR DEL CURSO 1995-96. DIRECCIÓN DE CUADROS DEL MINED Ciudad de La Habana, junio de 1995

Objetivo: facilitar un documento de necesaria consulta para comprender la importancia de la preparación de las reservas especiales pedagógicas como futuros cuadros del sector educacional.

Introducción

Entre los problemas principales que están afectando la política de cuadros en el Estado, entre otros, se encuentra la gran inamovilidad y consecuentemente el envejecimiento de los cuadros en muchas de las estructuras de dirección.

Con el fin de evitar esto, en el sector educacional se comenzó a trabajar activamente desde hace 3 años en la selección de los mejores y más integrales graduados de los Institutos Superiores Pedagógicos y la constitución de la Reserva especial pedagógica, fuente esencial a partir de la cual rejuvenecer las reservas de los cargos y posteriormente las plantillas de cuadros de cada nivel.

Sin lugar a dudas, se han cumplido los primeros objetivos que nos propusimos a pesar de diferencias que aún subsisten en el proceso de detección y selección de aquellos de aquellos con las mejores cualidades y condiciones.

Entre estos objetivos cumplidos están:

- ✓ La selección de cerca de 2000 jóvenes en todo el país.
- ✓ El alto nivel de motivación logrado en sus miembros.
- ✓ El de un nivel de información y preparación general mediante la realización de un grupo de actividades.
- ✓ La atención personal, que en la mayoría de los casos, la han brindado los cuadros centro.

Sin embargo, a pesar de que algunos de estos jóvenes profesionales tienen 5 años de graduados, con magníficos resultados como docentes, con éxitos en su labor educativa, metodológica, científica e investigativa, su desarrollo ascendente se ha visto en algunos lugares frenado, pues existe aún temor a comenzar su promoción

³² Este documento no sustituye al anterior --titulado "RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA"--, sino que precisa el trabajo a realizar con los miembros de la REP, a partir del curso escolar 1995-96

paulatina. Es evidente que a este temor contribuye el hecho de que efectivamente, no siempre se ha logrado una preparación suficiente de ellos y esto sólo será posible:

1. Cuando se logre una atención diferenciada a cada caso, según su especialidad, enseñanza, nivel de desarrollo, insuficiencias y necesidades profesionales.
2. Cuando cada cuadro centro y cuando cada enseñanza tomen como suyas estas tareas de preparación y desarrollo diferenciado de cada miembro de la reserva especial pedagógica.

Por este motivo fue que se orientó a los directores provinciales que para finales del presente curso se comenzarán a todos los jóvenes integrantes de la reserva especial pedagógica, con 2 o más años en la docencia y a prepararlos para asumir esos cargos, promoviéndolos según sus potencialidades y posibilidades a cuadros que van desde jefes de ciclos o departamento, secretarios docentes, subdirectores y directores de centros hasta funcionarios y cuadros municipales y provinciales.

Pero este paso no es suficiente, de ahí la necesidad de pasar a una etapa cualitativamente superior en el trabajo con la reserva especial pedagógica en el curso escolar 1995-96 para lograr verdaderamente las expectativas que con este movimiento nos hemos propuesto.

TRABAJO CON LA RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA A PARTIR DE CURSO 1995-96.

1. En cada Dirección Provincial de Educación debe seleccionarse un grupo de integrantes de la reserva especial pedagógica que serán atendidos directamente por el Director Provincial y los jefes de las enseñanzas de la provincia.
 - a) Incluirá tantos miembros de la reserva especial pedagógica del Ministerio como de la Provincia.
 - b) Se conformará con representación de:
 - ✓ Aquellos que tienen 1 ó más años de experiencia laboral (graduados en 1994 o antes)
 - ✓ Una selección de los graduados en 1995 y que comienzan su vida laboral.
 - ✓ Una representación de los que fueron preseleccionados Reservas

Especial Pedagógica al terminar en 1995 su cuarto año y realizan su práctica docente en 1995'96.

- c) Este grupo (entre 30 y 50 aproximadamente) es que tiene las mejores condiciones y también las mayores posibilidades (residencia cercana) para ser cuadros de la Dirección Provincial o el ISP en un futuro. (El grupo se forma para esto, aunque antes pasen por cargos de dirección de escuela y municipio).
- 2) Lo dirige y atiende personalmente el Director Provincial y sus cuadros provinciales (las Enseñanzas).
- 3) La unidad de cuadros provincial trabaja en la organización coordinación inicial y en el control y seguimiento de esta de esta actividad. Debe compulsar y colaborar con los cuadros en la organización de las actividades de preparación de este grupo de la reserva especial pedagógica, pero no son los ejecutores de ello.
- 4) Debe elaborarse un plan general del grupo de lo cual se deriva un plan individual de desarrollo de cada compañero (o viceversa), según sus potencialidades y posibilidades así como de sus necesidades de aprendizaje.
- 5) Este plan debe controlarse periódicamente y al finalizar el curso escolar 1995-96 debe realizarse un análisis de cada compañero por las enseñanzas correspondientes: ¿Cuál es el nivel de desarrollo alcanzado por cada uno? ¿Debe mantenerse en el cargo o a cual cargo debe ser promovido en el curso 1996-97? ¿Qué preparación necesitará para ello? ¿Cuál será su plan de desarrollo para el curso 1996-97, a qué se le dará continuidad y que elementos nuevos deben introducirse? ; etc.
- 6) De cada uno de los grupos debe elaborarse y actualizarse anualmente una cifra contentiva de sus principales datos.

Contenido del plan general y el individual de compañero

El plan general y los planes individuales se elaborarán de conjunto con el ISP y los planes individuales deberán contener en esencia los aspectos siguientes:

- 1) Las actividades de preparación teóricas y prácticas, propias del cargo que ocupa y que están diseñadas por el centro o por el municipio donde labora: actividades metodológicas, seminarios, talleres, clases demostrativas, abiertas, encuentros o

intercambios de experiencias, reuniones de análisis, orientación y valoración del trabajo, etc.

- 2) Las actividades de superación profesional (técnicas, científicas, económicas, etc.)
 - ✓ Quiénes pueden por la labor desarrollada científica e investigativa y el desarrollo logrado comenzar un doctorado, una maestría o un curso de superación postgraduada.
 - ✓ Qué investigaciones continuar o iniciar de acuerdo a las necesidades o problemas del lugar donde está ubicado.
 - ✓ Qué trabajo diploma van a desarrollar los alumnos de 5to año, integrantes del grupo que realizan su práctica docente y que sean de interés al territorio y al ISP.
 - ✓ Quiénes pueden participar en un evento, jornada pedagógica, o científica como delegado, como ponente, etc.
 - ✓ Quiénes requieren y pueden iniciar el estudio de un idioma extranjero, de computación, etc.
- 3) Las actividades relacionadas con su preparación específica para cuadro de dirección.
 - ✓ Cursos o preparación en teorías y técnicas de dirección.
 - ✓ Cursos, seminarios o talleres de actualización política.
 - ✓ Preparación en problemas relacionados con la defensa del país.
- 4) Actividades de autosuperación muy específica según sus necesidades individuales y dirigidas por cada una de las enseñanzas a las que pertenecen.
- 5) Actividades Prácticas que los familiaricen con actividades propias de los cargos que asumirán.
 - ✓ Participar en visitas programadas a centros de referencia.
 - ✓ Participar en visitas de EMC que organice la provincia.
 - ✓ Ser invitados a algunas reuniones, actividades, talleres, seminarios, etc. Programados por las enseñanzas correspondientes.
 - ✓ Reuniones periódicas (2 ó 3 como mínimo en el año) de intercambio entre ellos, y con los principales dirigentes provinciales.

Los directores provinciales deben orientar la creación de grupos y de un trabajo semejante en cada dirección municipal. Debe tratarse en concreto que cada miembro de la REP y cada estudiante de 5to. Año preseleccionado que realiza su práctica decente, esté controlado, tenga un plan de desarrollo y pertenezca a u grupo específico adscriptos al Ministerio de Educación, a una Dirección Provincial o una Dirección Municipal.

Dirección de Cuadros

Julio de 1995

Anexo del documento normativo

FICHA DEL MIEMBRO DE LA RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA

1. Datos Generales

- ✓ Nombre y apellidos
- ✓ Fecha de nacimiento
- ✓ Sexo
- ✓ Estado civil y número de hijos
- ✓ Año y lugar de graduado
- ✓ Especialidad
- ✓ Índice académico
- ✓ Militancia
- ✓ Dirección particular y teléfono
- ✓ Edad

2. Responsabilidades ocupadas durante sus estudios en la FEEM, UJC y la FEU.

3. Trayectoria laboral (desde su práctica docente)

Cargo	Centro	Evaluación	Desde	Hasta
-------	--------	------------	-------	-------

4. Trayectoria científica o investigativa durante sus estudios y sus años de vida laboral.

5. Característica personales más sobresalientes (1 foto)

Anexo # 6 Selección de contenidos³³ REFERENCIAS A LA RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA EN EL REGLAMENTO RAMAL DEL TRABAJO CON LOS CUADROS DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Ciudad de La Habana, 19 de abril del 2000

Objetivo: facilitar un documento de necesaria consulta para el desarrollo de la actividad de dirección con las reservas especiales pedagógicas.

ARTÍCULO 26: Los componentes principales de la Reserva de Cuadros del Ministerio de Educación son:

- a). LAS RESERVAS DE LOS CUADROS
- b). LA RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA
- c). LA RESERVA ESPECIAL TÉCNICA
- d). LA RESERVA ESPECIAL CIENTÍFICA

ARTÍCULO 31: La RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA se conforma con los más revolucionarios e integrales egresados de los institutos superiores pedagógicos. El trabajo con este componente de la Reserva de Cuadros se realiza atendiendo a las siguientes precisiones:

- a). Desde la selección para carreras pedagógicas y los primeros años de estudios en los Institutos Superiores Pedagógicos se detectan y seleccionan los estudiantes que demuestran poseer condiciones políticas y actitudes para la conducción de grupos formales e informales, así como resultados integrales y académicos satisfactorios, con el objetivo de potenciar la Pre- reserva especial pedagógica.
- b). La Pre- reserva especial pedagógica, para su mejor atención, seguimiento y control, se organiza de la forma siguiente:
 - 1. El grupo del Rector del Instituto Superior Pedagógico, conformado por los mejores pre-reservistas del instituto.
 - 2. El grupo del Decano de la Facultad, integrado por todos los miembros de la pre-reserva de su facultad.

³³ EN ESTE ANEXO SE RECOGEN LAS REFERENCIAS DIRECTAS AL MOVIMIENTO DE LA RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA QUE APARECEN EN EL REGLAMENTO, HACIENDO ABSTRACCIÓN DEL RESTO DE SU CONTENIDO.

- c). Los estudiantes que ocupan cargos de dirección en la FEU y la UJC en los Institutos Superiores Pedagógicos constituyen la cantera fundamental para integrar la pre-reserva.
- d). La pre-reserva debe ser objeto de una atención sistemática y diferenciada por parte de los principales cuadros de dirección de los institutos superiores pedagógicos, fundamentalmente de las facultades, de las organizaciones políticas y estudiantiles del centro y de las direcciones provinciales de educación, a fin de garantizar la selección de los mejores para integrar la reserva especial pedagógica.
- e). En el quinto año de la carrera se realiza la selección final para integrar la reserva especial pedagógica a partir de los principios de voluntariedad, selectividad e incondicionalidad, en un proceso político y democrático a nivel de aula y facultad, en el que se tengan en cuenta los criterios de todos los factores que puedan contribuir a la selección, particularmente los de los directores de centros, donde realizaron la práctica laboral.
- f). Los miembros de la reserva especial pedagógica, antes de ocupar cargos de dirección deben consolidar su preparación profesional en la docencia, como regla general, por un período no menor de dos años.
- g). Los miembros de la reserva especial pedagógica pueden asumir cargos de dirección en organizaciones políticas, estudiantiles y sindicales, si previamente se consulta cada caso con el Ministro de Educación y este lo autoriza.
- h). Los principales cuadros de dirección del Organismo Central, las direcciones provinciales y municipales de Educación, los Institutos Superiores Pedagógicos y los centros docentes, tienen la responsabilidad de garantizar la preparación y superación de los miembros de la reserva especial pedagógica, fundamentalmente en el puesto de trabajo, que permita su promoción a diferentes cargos desde la escuela hasta las estructuras superiores.
- i). La reserva especial pedagógica, para su mejor atención, seguimiento y control, se organiza de la forma siguiente:
 - 1. El grupo del Ministro de educación
 - 2. El grupo del Director Provincial

3. El grupo del Director Municipal
 4. El grupo del Rector.
- j). El titular del cargo atiende de manera directa a los integrantes de su grupo, apoyándose en las enseñanzas y facultades, así mismo, es el responsable de la elaboración del plan de desarrollo individual de éstos y de su control periódico.
 - k). De cada uno de los miembros del grupo debe elaborarse y actualizarse anualmente, una ficha contentiva de sus principales datos.
 - l). En cada nivel de dirección las enseñanzas y las facultades de los institutos superiores pedagógicos, coordinarán y controlarán el trabajo a desarrollar con la reserva especial pedagógica y conjuntamente con las unidades de cuadros, son las encargadas de analizar y proponer a la autoridad correspondiente su ubicación laboral.
 - m). Efectuar una vez al año como mínimo activos provinciales y municipales con la reserva especial pedagógica, Técnica y Científica, en los que se evalúe la efectividad del trabajo realizado, se estimule y eleve el nivel motivacional de los integrantes de este movimiento.

Anexo # 7 Propuesta de planificación individual de un director de Secundaria Básica para un día en la escuela

Objetivo: facilitar a las reservas especiales pedagógicas un ejemplo de necesaria consulta en la autopreparación para el desarrollo de la planificación del trabajo.

- ✓ 7.30 AM- Entrada a la escuela, saludar alumnos, familiares y trabajadores. Recorrido inicial, constatación de la entrega de guardia, muestreo a las evidencias del proceso de entrega. Evaluación de la limpieza y organización para el inicio del día. Control de luminarias y pilas de agua. Lectura del metrocontador, uso correcto del uniforme y apariencia personal de los trabajadores. Control a la salud de alumnos y trabajadores
- ✓ 7.45 AM- Conducir el matutino obrero
- ✓ 7.50 AM- Evaluar el proceso de entrada a las aulas (con énfasis en los alumnos incumplidores de deberes escolares y/o con medida)
- ✓ 8.00 AM- Controlar matutino estudiantil del Grupo X, Docente X

- ✓ 8.10 AM- Muestreo al libro de entrada y salida de los trabajadores. Efectuar recorrido por el centro para constatar el inicio de las clases, el cumplimiento del horario docente, control a medios básicos y BME, calidad y disponibilidad técnica de los medios audiovisuales. Control a almacenes. Muestrear sellos de las computadoras
- ✓ 8.25 a 9.00 AM- Espacio reservado para otras diligencias (Atención a la Población)
- ✓ 9.05 AM- Autopreparación para la visita a clases. Elaboración de la comprobación de conocimiento a aplicar según objetivos del programa
- ✓ 10.15 AM- Evaluación del proceso de merienda y proceso de elaboración de alimentación (procedimientos y normas). Cumplimiento de medidas del plan de prevención
- ✓ 10.25 AM- Efectuar visita a clase con la Reserva de Cuadro (Asignatura grado, grupo y docente) Muestreo al sistema de clases, libretas de los alumnos, al EAE, Registro de Asistencia y Evaluación. Intercambio con alumnos atendidos por el CAM. Efectuar muestreo a las visita de labor social al representante en la familia y en la comunidad del alumno X. Muestreo a la BME y entrega de recursos según normas y 909, situación de medios básicos según acta de nombramiento de responsabilidad material
- ✓ 11.30 AM- Autopreparación en las legislaciones económicas, contables y bancarias que rigen el Sistema de Control Interno para acceder a una cultura económica y contable (ESPECIFICAR EN CUÁL)
- ✓ 12.15 AM-Efectuar despacho con subordinados sobre las regularidades del control realizado
- ✓ 12.35 AM- Efectuar recorrido para evaluar la organización e higiene de aulas y locales al concluir la sesión de trabajo
- ✓ 12.45 AM- Espacio reservado para otras diligencias (Atención a la Población)
- ✓ 2.00 PM- Entrada a la escuela, saludar alumnos, familiares y trabajadores
- ✓ PM- Muestreo al libro de entrada y salida de los trabajadores. Efectuar recorrido por el centro para evaluar el cumplimiento y aprovechamiento de la

jornada laboral, el cumplimiento del horario docente y apariencia personal de alumnos y trabajadores

- ✓ 2.35 a 3.00 PM- Espacio reservado para otras diligencias (Atención a la Población)
- ✓ 3.00 PM- Preparación de la asignatura X (grado y docente)
- ✓ 3.30 PM- Evaluación del cumplimiento de las medida del Plan de Prevención
- ✓ 4.30PM- Comprobar el cierre de aulas y locales y muestreo al cierre del libro de entrada y salida de los trabajadores. Repasar y registrar las incidencias que acontecieron durante el día (personal que visitó el centro, indisciplinas o anomalías)
- ✓ 2.00 AM- Recorrido nocturno (Seguridad de aulas y locales, evaluar la calidad del servicio de guardia del CVP y del proceso de entrega de guardia)

Anexo # 8 Funciones de los órganos de dirección y técnicos

Objetivo: facilitar un documento de necesaria consulta para el desarrollo de la preparación de las reservas especiales pedagógicas en la actividad de dirección educacional.

CONSEJO DE DIRECCION: es el máximo órgano de dirección que dirige, orienta y evalúa la estrategia educativa de la escuela para el cumplimiento del fin y los objetivos, tiene entre sus funciones la proyección y aprobación de las líneas de trabajo metodológico para la dirección y control del proceso pedagógico y la elevación de la preparación del personal docente, su frecuencia es mensual pero puede ser convocado de forma extraordinaria cuando el director lo considere necesario.

CONSEJO TÉCNICO: lo preside y dirige el director. Es el nivel funcional encargado de orientar e instrumentar el trabajo metodológico y trazar las líneas de trabajo a los consejos de grado. En el se concreta el diseño de las acciones proyectadas por el

Consejo de Dirección con respecto al trabajo docente y demás actividades curriculares, metodológicas, científicas y de superación, le corresponde a este el debate sobre los temas de mayor repercusión para la labor docente-educativa de la escuela. Debe reunirse mensualmente.

CONSEJO DE GRADO: lo preside el director, lo dirige el Jefe de Grado y lo integran todos los docentes del grado, incluyendo las especialidades es un órgano técnico, constituye la célula básica del trabajo metodológico, en este órgano se proyecta, evalúa y controla tanto el trabajo político-ideológico, científico y metodológico, como el desarrollo del proceso docente educativo, además de los resultados de la evaluación de los objetivos formativos del grado y de la atención a los profesores en formación. Se intercambian opiniones acerca de las formas y vías para proyectar las soluciones de los problemas que se presentan. Se reúne semanalmente.

CLAUSTRO: es el nivel organizativo funcional que agrupa a todo el personal docente de una institución, lo preside y dirige el director para el análisis de los resultados obtenidos en el trabajo pedagógico de la escuela en el cumplimiento del fin y los objetivos. Está dirigido al análisis del cumplimiento de la efectividad del trabajo metodológico, la toma de acuerdos ante las insuficiencias y la divulgación de las mejores experiencias.

CÁTEDRA MARTIANA: su composición está determinada por el Consejo de Dirección del centro, en correspondencia con sus características y necesidades, tiene como fin el análisis de orientaciones valorativas desde la esencia del pensamiento martiano con la participación de diferentes organizaciones de la institución escolar y del entorno.

CONSEJO DE ESCUELA: es un órgano que promueve y estimula la participación de la familia, de las instituciones y organizaciones de la comunidad en función del cumplimiento del fin y los objetivos concretados en el proyecto educativo de la escuela. Lo dirige el presidente del consejo con la participación del director de la escuela.

LA ASAMBLEA PIONERIL: la dirige el Jefe de destacamento con el asesoramiento del guía de pioneros. Es la vía de funcionamiento más importante de la organización y el marco donde el destacamento analiza su grado de participación en las decisiones y tareas que le corresponde asumir, como contribución al logro de las aspiraciones que la escuela tiene en función de su formación y desarrollo.

Aunque en el Modelo de Escuela Secundaria Básica (2007), no se presenta la **ASAMBLEA DE AFILIADOS** como un órgano del sistema de reuniones que dirige el director, se considera oportuno brindar elementos que a partir de la observación a la práctica educativa los cuadros deben prepararse para el desarrollo eficiente de la actividad de dirección. A partir del análisis de la CC No. 8/07 Indicaciones sobre la Asamblea de Afiliados, esta es la reunión más importante que se realiza y es expresión de la democracia sindical, en cumplimiento del Acuerdo del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de referencia se indica: “En el sector de la Educación los directores de conjunto con el sindicato organizarán y planificarán el programa de celebración de la Asamblea de Afiliados para el curso escolar y el año fiscal”.

“La dirección administrativa dará a conocer los resultados de la evaluación del desempeño de cada trabajador en la Asamblea General de Afiliados y trimestralmente incluye dentro de su informe la evaluación de las medidas tomadas por el colectivo para eliminar causas y condiciones que propician la ocurrencia de hechos de indisciplinas y delitos, así como la evaluación del cumplimiento real y efectivo del plan de prevención”

Anexo # 9 Errores más comunes de un director de escuela

Objetivo: facilitar a las reservas especiales pedagógicas un ejemplo de necesaria consulta para el desarrollo de su preparación.

- ✓ **Olvidarse de la motivación:** muéstrese interesado por sus colaboradores, escuche sus necesidades, reúnales para que aporten ideas y sugerencias, felicíteles por la labor bien hecha. Transfórmese en un apoyo para que los trabajadores se desarrollen personal y profesionalmente
- ✓ **Exceso de amistad:** sea_amable, muéstrese amistoso, preocúpese por las personas e interésese por sus necesidades, pero... cuando un mando intima mucho con sus colaboradores, se crean nexos afectivos fuertes, que pueden quitar autoridad a su gestión. Cuídese desarrollar un exceso de amistad que interfiera en al relación mando-subordinado.

- ✓ **Dar y aceptar excusas:** no use excusas ni las permita. Hable directamente, fije fechas, acuerdos, compromisos. Use preguntas con las cuales la otra persona tenga que dar respuestas concretas y comprometidas. Quien se excusa no se responsabiliza ni del trabajo ni de sus vidas, las cosas suceden o se hacen según fuerzas internas, lo permitan o lo impidan, negándose la propia energía, fuerza, empuje, responsabilidad e implicación en el trabajo.
- ✓ **Permitir la incompetencia:** primero, identifique al incompetente. Los competentes hacen su trabajo bien a la primera, evitan los errores, no pierden el tiempo en repetir tareas mal hechas, en resumen: cumplen los objetivos. No permita la incompetencia por amistad, por temor, ni por falta de confianza. No la repita de forma autoritaria, crítica o denigrante. Deje claros los objetivos y el paso en el cual se espera que se cumpla el trabajo; con ello la eficacia mejorará.
- ✓ **Olvidarse de las necesidades de formación:** un mando responsable está atento a las necesidades de formación, tanto personales como de su equipo y prepara un informe anual solicitando los cursos apropiados. Oblíguese a participar en cursos. La carga de trabajo como excusa para no hacerlo es indicio de que algo anda mal. La gente indispensable es la que acapara el poder y frena el desarrollo de la empresa. Ocúpese de que sus colaboradores se capaciten. Temas técnicos y humanísticos deben ser considerados por igual. La formación debe ser permanente. A lo largo de la vida, independientemente del nivel jerárquico.
- ✓ **No responsabilizarse de los colaboradores:** responsabilizarse de los trabajadores implica conocerlos, escucharlos, comprender sus necesidades, limitar conductas o proponer cambios. La actitud que demuestra desinterés o desentendimiento rebaja el valor del directivo.
- ✓ **Usar el tiempo en revisar trabajos repetir tareas mal hechas:** es injusto repetir cosas mal hechas y tiene un valor añadido. Entrene a su equipo para hacer las cosas bien a la primera. Haga que se sientan orgullosos del trabajo bien hecho, extermine la mala calidad como enemigo número uno de su vida y factor de fracaso para usted y para su empresa.

- ✓ **Promover chismorreos:** hablar mal de jefes, compañeros y subordinados en presencia de otros o promover chistes o rizas satíricas, deteriora el clima de trabajo. No lo haga ni lo permita. Si en su presencia aparece la burla o el chismorreos, corte la comunicación de forma amable, pero tajante: “no es constructivo hablar mal de la gente”. Actué sanamente: no permita nunca el chismorreos.
- ✓ **No establecer límites y normas claras:** las actitudes ambiguas no dan seguridad. Cuando un mando no fija límites claros, los subordinados no saben a qué atenerse. Las normas funciones y límites claros dan confianza y seguridad al personal. La falta de confianza, no saber qué hacer hasta dónde llegar atemoriza y paraliza. Si hay normas, el jefe será el primero en cumplirlas y estas rezaran para todos. No a los favoritismos, errores permisivos, actitudes dubitativas o a las amenazas.
- ✓ **No preocuparse de las personas y de su desarrollo:** no olvide que dirige personas. La fórmula del desarrollo organizacional ($D.O = D.T + D.H$) indica que la empresa depende tanto de la técnica y la tecnología, como de las personas, y que los dos sumandos son los que hacen que la empresa progrese. Cubra las necesidades personales de sus trabajadores o bajará la motivación. Facilite el desarrollo de las capacidades, reconózcale las categorías, niveles o responsabilidades. Ocúpese de las personas, escuche sus necesidades, póngase en su lugar y trate de entenderlos. Haga que crezca como grupo. Si no lo hace, aumenta la competitividad y mejorar la calidad y cooperación de los subordinad serán utopías.
- ✓ **Manipular:** no a las falsas promesas; hable claro, no mienta. Las personas tienen que tener una información clara para valorarla y saber a qué atenerse. La información implícita desmotiva y crea mal ambiente.
- ✓ **Criticar y no dar reconocimiento:** reconozca al minuto. Sobre la marcha, al instante, de información a las personas sobre su trabajo. Halague y felicite un trabajo bien realizado y las actitudes que favorecen el clima de la empresa. Las críticas, reproches, persecuciones, reprimendas públicas, gritos, falta de respeto o insultos constituyen un grave error. Desmotivan, crean un mal clima y

multiplican los errores involuntarios o inconcientes. Observe y controle, no persiga. Dé reconocimiento positivo e indique los errores al momento. No perder la calma le garantizará el control.

- ✓ **Descuidar la calidad integral:** calidad significa no solo producir bien, oriéntese a la calidad total: sumatoria de la calidad del producto o servicio, de la gestión, de la formación, de las relaciones interpersonales, del clima, de la preocupación por mejorar la vida de clientes, mandos y trabajadores. Aprenda las técnicas, póngalas en práctica y cuide que se lleven a la práctica. Logre que la gente esté sensibilizadas, involucradas, formadas, motivadas y formen parte de un proyecto común cuya finalidad es asegurar el futuro del puesto de trabajo y la organización.
- ✓ **Falta de planificación y de control de tiempo:** planifique. Trace el camino para cumplir las previsiones y objetivos. Tenga claro que quien quiere conseguir, a dónde necesite llegar para fijar el objetivo y elaborar luego un plan de acción concreto que incluya al mismo. Especifique las medidas a ejecutar, los medios materiales y humanos y el tiempo en que se hará, infórmese bien y controle; dé seguimiento. Cuente con sus colaboradores, hágalos partícipes, trasμίtele información precisa, entonces la planificación se transformará en un compromiso compartido por el equipo.
- ✓ **No delegar, acaparar información y responsabilidades:** acaparar información, limitar la comunicación y centralizar las responsabilidades recarga al directivo, disminuye la creatividad del grupo y desmotiva a los trabajadores. Utilice su tiempo en dar información formar equipo y pasar responsabilidades. Así se hará menos indispensable y tendrá más tiempo para planificar, apoyar, colaborar, formar equipo, motivar, informar y otras tareas propias del mando. La triste situación de solo tener tiempo para hacer personalmente las cosas, le hará quejarse de la falta de un equipo responsable.
- ✓ **Falta de funciones claras:** logre claridad en las funciones. Cada persona necesita saber qué se espera de ella, cuáles son sus atribuciones, hasta dónde puede llegar, cuál es su campo de decisión, qué puede o no hacer. Establezca un método para describir y controlar funciones y atégase a él.

- ✓ **Descuidar los objetivos:** si no logra los objetivos, su empresa no obtendrá resultados económicos, y sin estos la subsistencia estará en juego. Fije, controle y evalúe los objetivos. Pero no confunda con perseguir, no desgaste energía y tiempo en amargarle la vida a sus colaboradores. Si no sabe, estudie su técnica, inclúyalos en la planificación de tiempos y tareas. Aplique el estilo de dirección participativo. Descuidar los objetivos le hará perder esfuerzo, confundirá a las personas y comprometerá el futuro, tanto de la empresa, como de los trabajadores.
- ✓ **Reprender a sus colaboradores en público:** técnica nefasta es reprimir en público y en voz alta, para que sirva de ejemplo a otras o dar una reprimenda indirecta a otra persona es un juego sucio. Enfrentar los problemas de relación o de disciplina hablando cara a cara, analiza la situación y ayuda a tu subordinado a buscar acuerdos de conjunto para que los fallos o errores no se repitan. La humillación delante de terceros crea resentimiento, miedo y culpa, emociones que afectan las relaciones, tensan el clima y desmotivan.
- ✓ **Permitir el puenteo:** el puenteo es nefasto en la organización: la desestabiliza, rompe normas, funciones, flujos, coordinación. Promueve el desasosiego, desorden, mal clima y falta de responsabilidades. No pase sobre otro jefe inferior dando órdenes, asignando tareas o rectificando trabajos asignados por el responsable directo. No haga valer su posición para dar órdenes o indicar trabajos a colaboradores de otros departamentos. No atienda a subordinados de otros mandos, remítalos a sus jefes inmediatos.
- ✓ **Mostrar favoritismo:** no destine tareas duras a ciertas personas para castigarlas. No favorezca a otras por simpatía o amistad. Creará descontento, favorecerá la inconformidad. Sea justo y ecuánime, reparta las tareas sin favorecer a unos, ni perjudicar a otros. No forme "clan" con varias personas. Cuente con todo el equipo. Potencie, nutra, apoye, ayude para que todos sus colaboradores puedan desarrollarse con una profunda conciencia de grupo. Solo así logrará la calidad total, que requiere la participación de todos y el compromiso de todos.

Anexo # 10 Entrevista grupal utilizada para el desarrollo de la consulta a especialistas

Objetivo: constatar la pertinencia, factibilidad y viabilidad de la propuesta, a partir de la valoración teórica de un grupo de especialistas, teniendo en cuenta la importancia de la preparación de las reservas especiales pedagógicas para la actividad de dirección educacional.

1. ¿Considera que la propuesta de talleres se ajusta a las necesidades actuales de preparación de las reservas especiales pedagógicas en la Educación Secundaria Básica?
2. ¿Considera importante las relaciones esenciales que se establecen entre las etapas de la propuesta de talleres?
3. ¿Considera viable la propuesta de talleres que se presenta?

4. ¿Considera que la aplicación práctica de la propuesta de talleres puede contribuir a potenciar la preparación de las reservas especiales pedagógicas?
5. Valore la propuesta de talleres en una escala de 1 a 5 puntos emitiendo los criterios de factibilidad, pertinencia y claridad.

Factibilidad 1 2 3 4 5

Menos Más

Pertinencia 1 2 3 4 5

Menos Más

Claridad 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____
Menos Más

Anexo # 11 Entrevista a directores de escuelas

Participantes: 15 directores de Primaria y Secundaria Básica

Objetivos:

- Comprobar los conocimientos que poseen sobre el trabajo a realizar con las reservas especiales pedagógicas.
- Recoger los criterios sobre el impacto de la propuesta de talleres en la preparación de las reservas especiales pedagógicas para la actividad de dirección así como las ventajas de la aplicación de la propuesta.

Cuestionario:

1. ¿Qué conoce sobre el Movimiento de Reserva Especial Pedagógica?
2. ¿Considera usted que pueden alcanzarse resultados similares o superiores en la preparación de los miembros de la reserva especial pedagógica, si las

actividades se desarrollan al margen e independientemente de las etapas y pasos del sistema de trabajo?

3. ¿A qué motivo usted le atribuye la falta de preparación de la reserva especial pedagógica?
4. ¿Qué papel juega usted en la preparación de la reserva especial pedagógica?
5. ¿Cómo se atiende a los miembros de la reserva especial pedagógica en este municipio?
6. ¿Qué relación existe entre las etapas y pasos del sistema de trabajo del municipio y el trabajo con los miembros de la reserva especial pedagógica?
7. ¿Cuáles son las actividades que en mayor medida repercuten favorablemente en la preparación de los miembros de la reserva especial pedagógica?
8. ¿Cómo ha repercutido el sistema de actividades de interacción con la reserva especial pedagógica que se desarrolla en la dinámica del sistema de trabajo, en la preparación de las reservas especiales pedagógicas y que ventajas le ofrece?
9. ¿Qué se está haciendo en este municipio para perfeccionar la preparación de los miembros de la reserva especial pedagógica?