

Universidad de Cienfuegos
"Carlos Rafael Rodríguez"

Título :

"Programa de capacitación para las reservas de cuadro en la Enseñanza Preescolar"

**Tesis en opción al título académico de Máster en
Educación**

Autora: *Lic. Santa Teresita Guimerá Monzón*

Tutor : *Dr. José Carlos Pérez González*

Julio de 2002

"Año de los Héroes Prisioneros del Imperio"

PENSAMIENTO



“Este ejemplar humano, aparentemente rodeado de virtudes difíciles de alcanzar está, sin embargo, presente en el pueblo de Cuba y nos lo encontramos, día a día. Lo esencial es aprovechar todas las oportunidades que hay para desarrollarlo al máximo, para educarlo, para sacar de cada personalidad el mayor provecho y convertirlo en el valor más útil para la nación.”

DEDICATORIA

A mi madre, a mi familia, por las horas que les he restado en su atención y cuidado, en especial a mi hijo mayor por el estímulo constante a mis horas de estudio.

A todos que de una forma u otra me apoyaron en todos los momentos.

AGRADECIMIENTO

- ♥ *A mi tutor, por sus excelentes tutorías, sabiduría y dejar huellas para siempre en mi persona.*
- ♥ *A los profesores Miguel Pulido Cárdenas y Sixto Roberto Mengana Calderín, quienes me ayudaron con amor y dedicación.*
- ♥ *Al colectivo de profesores de la Maestría en Educación, por sus clases magistrales que contribuyen a mi formación profesional.*
- ♥ *A mi hijo mayor por el estímulo constante a mis horas de estudio.*
- ♥ *A todos aquellos que de una forma u otra me apoyaron en todos los momentos.*

¡Gracias de todo corazón!

RESUMEN

Título: “Programa de capacitación para las reservas de cuadro de la Enseñanza Pre - escolar”.

Autor: Guimerá Monzón Santa Teresita. La investigación se realizó en el municipio de Cienfuegos, con las reservas de cuadros de los directivos de los círculos infantiles.

Tiene como objetivo la elaboración de una capacitación en el componente de dirección por temas, de dirección científica y A.P.O., vinculando la teoría con la práctica que contribuyen al desarrollo de habilidades para lograr modos de actuación científica en las reservas de cuadros.

Se tomó como muestra 27 reservas de cuadros de las instituciones infantiles, de municipio de Cienfuegos.

Se llegó a la conclusión que la capacitación diseñada a partir de un diagnóstico inicial resulta una propuesta a tener en cuenta en el proceso de formación de la reserva de cuadros, pues contribuye con perspectiva integral al desarrollo de conocimientos, habilidades y valores.

Se recomienda aplicar dicha capacitación a otras enseñanzas.

ÍNDICE

Introducción-----	1
Estructura de la tesis-----	5
Desarrollo-----	6
Capítulo I-----	6
1.1 Síntesis de los antecedentes históricos del proceso de dirección-----	6
1.2 Exigencias sociales en la formación del profesional de la educación-----	10
1.3 El docente y su personalidad como cuadro en formación-----	13
1.4 La tarea de dirección en el personal docente, como futuro cuadro-----	16
1.5 La reserva de cuadro, superación para el desempeño-----	18
Capítulo II -----	25
2.1 Criterios metodológicos esenciales de la investigación-----	25
2.2 Modelo de capacitación desde el puestos de trabajo -----	25
2.3 El plan de capacitación de la reserva de cuadro de la enseñanza pre – escolar -	30
Capítulo III-----	44
Conclusiones-----	51
Recomendaciones-----	52
Referencias Bibliográficas-----	53
Bibliografía-----	54
Anexos-----	58

INTRODUCCIÓN

EL Sistema Educativo Cubano, tiene como una de sus finalidades, dentro de otras, la elevación constante de la calidad del proceso de formación de profesores, cuadros y sus reservas para dirigir científicamente el proceso docente educativo que tiene como objetivo la formación integral de las nuevas generaciones.

La investigación acometida se corresponde con una de las prioridades de nuestro municipio referente a la preparación de las reservas de cuadros. No sólo es una prioridad de este territorio sino también del MINED, tal y como refiere Luis Ignacio Gómez (1997:1), al afirmar *“la verdadera dirección de la educación radica en que todos los cuadros estemos al tanto, cada minuto que transcurra a lo largo del curso, de qué resultados hemos obtenido, su calidad depende en gran medida de las capacidades, habilidades y*

preparación para el desempeño...”; no basta dirigir la atención al titular en la dirección. A criterio de la autora es necesario, además, tener preparada a la reserva que tiene la misión de rotar por este cargo en el momento necesario, significa que en materia de dirección el cuadro y su reserva forman parte de la estrategia de superación para el desempeño.

La reserva de cuadro es seleccionada por su directiva teniendo en cuenta aquellos docentes que reúnen las cualidades y características requeridas, analizándose en el consejo de dirección para su aprobación. Sistemáticamente los directores evalúan el comportamiento del plan de desarrollo individual de los integrantes de la reserva, que es una de las vías que se utiliza para la preparación de este personal seleccionado, teniendo en cuenta los componentes planteados para su preparación.

Dentro de los principios que rigen la política de cuadros, que aparecen en los Documentos Rectores de la Política de Cuadro, destacamos el siguiente:

... Mientras más amplio sea el círculo de candidatos entre los cuales seleccionemos a los cuadros, en mejores condiciones estaremos de promover a los más capaces. Este principio debe cumplirse en todo centro educacional ya que es una tarea priorizada para todo cuadro en función, formar a sus reservas de modo que uno o varios puedan reemplazarlo en cualesquiera circunstancias y mantener la estabilidad del trabajo.

Otro de los principios expresa: *“promover como cuadro a personas idóneas de las diversas generaciones, hombres y mujeres, blancos, negros y mestizos. Esa justa política, no se puede dejar a la espontaneidad.”*

La autora entiende que este principio enmarca que se deben promover personas preparadas, con resultados en el proceso docente educativo, que puedan llevar de frente la política educacional cubana.

El perfeccionamiento del sistema de dirección educacional implica cambios en sus estructuras, que faciliten el dominio de métodos de trabajo a todos los niveles y una detección, selección, formación y desarrollo de la política de cuadros, que debe ser comprendido como un proceso continuo que responda a las exigencias del desarrollo actual. Todas las transformaciones que son necesarias en las estructuras de dirección se han ejecutado para perfeccionar la actividad de dirección y elevar la preparación teórica y/o práctica necesaria en la actualidad.

En los últimos 5 años el problema de la inestabilidad de las reservas de cuadros de la educación ha devenido en uno de los señalamientos y preocupación del MINED con respecto al municipio Cienfuegos, lo que se ha señalado en informes de visitas y

evaluaciones de directivos, reiterándose que es insuficiente el trabajo que se realiza en el territorio, donde la inestabilidad y la falta de preparación de las reservas constituyen las causas principales de los problemas que afectan la gestión de dirección.

Identificadas y reconocidas las principales causas, referente a la falta de preparación que poseen las reservas de cuadros en la enseñanza preescolar, que tributan a los problemas que afectan la gestión de dirección, estas nos impulsan a profundizar e investigar cómo enfrentar y resolver el fenómeno que hoy limita el desarrollo progresivo de la preparación que deben recibir las reservas de cuadros en el territorio. Los instrumentos aplicados permitieron encontrar que la inestabilidad de los cuadros está dada en gran medida, por la insuficiente preparación que han recibido para ocupar cargos de dirección.

En la Dirección Provincial de Educación en la provincia Cienfuegos no existe ningún estudio anterior que permita la proyección de un programa de capacitación para desarrollar con las reservas de cuadros.

Analizamos el estudio comparado sobre los modelos de dirección en Europa y Estados Unidos (Debón, 1996) que pone de relieve que casi todos los países, exige o por lo menos se tiene que tener en cuenta una formación específica previa a los candidatos a directores, además, la experiencia en el cargo y los años como profesor suelen ser unánimemente valorados.

Aún habiéndose realizado estudios de dirección científica, este no ha sido un tema acabado en Cuba.

Para profundizar sobre el tema que nos ocupa, consultamos algunas temáticas de gran interés y valor elaboradas por el Dr. C. José Carlos Pérez González, que contribuyeron a la preparación de las reservas de cuadros, en la década del 90, relacionados entre otros con: El Liderazgo, La Dirección Participativa, La Escuela como Sistema Abierto, además, de una investigación iniciada en I.S.P. “Félix Varela” de Villa Clara aún sin concluir y otra realizada en I.S.P. “Conrado Benítez García” de Cienfuegos que fue presentada en Enero del 2002, las que hemos consultado para enriquecer nuestra investigación.

Atendiendo a lo expresado en los párrafos anteriores consideramos como problema científico: No existe un programa de capacitación dirigido a las reservas de cuadros en la enseñanza preescolar en el componente de dirección.

Objeto: Proceso de capacitación de las reservas de cuadros.

Campo de acción: La capacitación de las reservas de cuadro de la enseñanza preescolar en el municipio de Cienfuegos.

Objetivo: Diseño de un programa que permita la capacitación de las reservas de cuadros de la enseñanza preescolar, en el componente de dirección.

Ideas a defender: La aplicación de un programa de capacitación para la formación de reservas de cuadros en el componente de dirección garantiza una mejor preparación para el desempeño de sus funciones.

Novedad científica: La novedad del trabajo está dada en su aporte práctico, al brindar un programa de capacitación para la reserva de cuadro de la enseñanza preescolar, que al aplicarlo, posibilita la preparación de las reservas de cuadros de esta enseñanza en el componente de dirección.

Metodología de la investigación: Para la realización de nuestro trabajo se utilizaron los métodos cualitativos y cuantitativos en forma combinada de acuerdo con los objetivos de la tesis, los cuales relacionamos a continuación:*****

I Método de nivel teórico: El análisis y la síntesis, la inducción – deducción, histórico – lógico.

1.1 Análisis y síntesis: Son procesos lógicos que cumplen funciones importantes en la investigación científica, no existiendo uno independiente del otro, pues constituyen una unidad dialéctica, con el uso de ellos se pudieron revelar los factores diversos que han influido en las concepciones asumidas, además permitió concretar las particularidades que se dan.

1.2. Inducción y deducción: Es una forma de razonamiento por medio de la cual se pasó del conocimiento de aspectos particulares a un conocimiento general, que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales. Se aplicó en la revisión de documentos, tratando de extraer dentro de las particularidades estudiadas, los criterios comunes aplicados. Se llegó a generalizaciones a partir de los elementos comunes que caracterizan cada etapa para extraer las bases y principios generales.

1.3. **Análisis Histórico lógico:** Facilitó el conocimiento de la trayectoria del fenómeno en el transcurso de la historia, como complemento, el método lógico para conocer las leyes generales de funcionamiento y desarrollo del fenómeno, posibilitó conocer el fenómeno que se estudia, sus antecedentes, compararlo con otros países y profundizar en las particularidades de la enseñanza pre – escolar.

II Métodos del nivel Empírico.

Se utilizaron encuestas, entrevistas y observaciones para valorar la problemática y buscar la tendencia del sistema en su correspondiente análisis.

- Encuestas: Este instrumento determinó necesidades, se aplicó a las reservas de cuadros para determinar sus carencias, conocer el nivel motivacional que presentaban a través de un diagnóstico inicial, facilitando la proyección de la capacitación.

Se aplicó a los directores de círculos infantiles para conocer el grado de preparación ofrecida a sus reservas.

- Entrevistas a reservas de cuadros y a dirigentes de círculos infantiles

La entrevista definida como una conversación de carácter planificado entre el entrevistado y el entrevistador persigue como objetivo fundamental conocer la preparación de la reservas recibidas por sus directivos y en cual de los componentes trabajados recibieron mejor preparación.

Observación: Es uno de los métodos fundamentales de investigación, definida como la percepción, atenta, racional, planificada y sistemática de los fenómenos relacionados con los objetivos de la investigación, aplicada a las reservas de los directores en relación con la preparación que han recibido.

III Métodos de nivel estadístico: Tienen función de cierta relevancia aún en un trabajo de corte cualitativo como éste, al posibilitar tabular los datos empíricos obtenidos y establecer generalizaciones a partir de estos. Se utiliza el análisis de frecuencia y porcentual.

Los métodos seleccionados permitieron fundamentar la historia del problema y realizar las valoraciones requeridas para llegar a conclusiones sobre el fenómeno objeto de estudio, el que se propone transformaciones cualitativas partiendo de la capacitación propuesta a la reserva de cuadro.

Tareas:

Para lograr el objetivo de nuestra investigación se ha cumplimentado:

- 1- Estudiar el problema en una primera aproximación, tomando como referencia las informaciones obtenidas a partir de la práctica.
- 2- Buscar bibliografía para fundamentar el problema objeto de estudio.
- 3- Elaborar instrumentos para aplicar a reservas de cuadros y directores de círculos infantiles.
- 4- Aplicar instrumentos y validar información obtenida.
- 5- Elaborar y aplicar el programa de capacitación para las reservas de cuadros.
- 6- Validar el programa elaborado.

Estructura de la tesis

La tesis cuenta con 3 capítulos y en los mismos se abordan los aspectos siguientes:

Capítulo I La reserva de cuadro en materia de dirección.

- 1.1. Síntesis de los antecedentes históricos del proceso de dirección.
- 1.2. Exigencias sociales en la formación profesional de la educación.
- 1.3. El docente y su personalidad como cuadro en formación.
- 1.4. La tarea de dirección en el personal docente en el futuro cuadro.
- 1.5. La reserva de cuadro, superación para el desempeño.

Capítulo II Superación de las reservas de cuadros, modelo epistemológico: propuesta de un programa.

- 2.1 Criterios metodológicos esenciales de la investigación.
- 2.2 Modelo de capacitación desde el puesto de trabajo.
- 2.3 El modelo de capacitación de las reservas de cuadros de la educación pre – escolar.

Capítulo III Análisis de los resultados alcanzados a partir de la muestra seleccionada.

DESARROLLO

Capítulo I

...Hay que promover a esos hombres que tienen iniciativas, ideas, voluntad, carácter y vocación para tratar con los hombres.

Comandante Fidel Castro.

La reserva de cuadro en materia de dirección

En este Capítulo se hace una fundamentación del diseño de capacitación propuesto para la preparación de las reservas de cuadro. Para resolver el problema, se analizan las exigencias sociales en la formación de los cuadros, especialmente en el desarrollo de sus métodos y estilos de dirección científicos, se define su fundamento psicopedagógicos y estrategias a partir de una propuesta de capacitación diseñada.

1.1 Síntesis de los antecedentes históricos del proceso de dirección.

La dirección surge como producto y necesidad de la forma que ha venido adoptando el trabajo, en su desarrollo histórico.

Toda sociedad ha necesitado y necesita para su funcionamiento y desarrollo de la dirección. Según Marx; todo el trabajo social o colectivo requiere...”una dirección que establezca un enlace armónico entre las diferentes actividades individuales y ejecute las funciones generales. (1)

La dirección es una función de la sociedad y se ejerce de acuerdo con el carácter de la propiedad sobre los medios de producción. La dirección ha tenido diferentes contenidos y formas según el régimen social en que se ha desarrollado.

La dirección en la comunidad primitiva:

Estaba caracterizada por propiedad colectiva sobre los medios de producción, encaminada a coordinar las diferentes actividades colectivas de los hombres, en aquella comunidad requerían de la acción de un guía o jefe, en este caso el jefe de la tribu, aparecen los primeros mecanismos de gobierno que responderán a los intereses de la comunidad y se encargarán de la coordinación de las actividades entre sus miembros, así como de los bienes obtenidos por la comunidad. La división del trabajo en la tribu se hace espontanea;

al principio acorde a la edad y al sexo y más tarde se especializa en tribus dedicadas a la agricultura, pastoreo, caza etc.

En la sociedad primitiva no se advertía todavía el sujeto de dirección, y estas funciones la cumplía toda la colectividad.

En la comunidad primitiva no había explotación ni clases, ni división de los hombres en gobernados y gobernantes. Todos los miembros adultos de la tribu discutían y decidían los problemas, aunque los ancianos y los jefes tenían ciertas ventajas en las funciones del gobierno. Con esto van apareciendo las premisas para el surgimiento del trabajo de dirección.

Con el desarrollo de la productividad del trabajo surgen las condiciones para la aparición de las clases y la explotación del hombre por el hombre.

El jefe de la tribu se apoderaba de los órganos de gobierno de la comunidad, disponiendo de la propiedad colectiva, centrada en sus manos los medios de producción y comienza a poseer esclavos. El gobierno colectivo cede su lugar al poder de los ricos, la igualdad primitiva se ve sustituida por la división de la sociedad en clases y surge otro régimen socioeconómico.

La dirección en el esclavismo:

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

En esta etapa los miembros de la tribu pagaban un tributo a los jefes que eran los que reforzaban la defensa de los grupos en caso de peligro y a los hechiceros, lo que provocaba la acumulación de bienes y productos en manos de los jefes y por otra parte, se utilizaban a los prisioneros de guerra en calidad de esclavos, se asignaban como propiedad privada.

El trabajo de dirección en este régimen ha quedado en la historia a través de las grandes hazañas llevadas a cabo en el antiguo Egipto, con la construcción de las pirámides en las que participaron miles de esclavos y cuya obra fue posible debido a la dirección, donde se reflejaron avances en la organización del trabajo.

La dirección en el feudalismo:

Fue caracterizada porque la dirección estaba encaminada a representar y satisfacer los

intereses de los señores Feudales, los Terratenientes en la sociedad dividida en clase; las relaciones de dirección revisten un carácter racista.

Los componentes de la sociedad se dividen en explotadores y explotados y las relaciones entre ellos adquieren un carácter antagónico.

La dirección en este régimen socioeconómico tenía por base la propiedad privada sobre los medios de producción y las relaciones de vasallaje respecto al siervo y al campesino.

En este sistema, la tierra como medio fundamental de producción pertenecía al señor feudal, que entregaba una parte al campesinado en condiciones muy graves de explotación, la principal contribución a la dirección en este régimen corresponden a la iglesia católica que fue otra organización formal más eficiente en esta época, ya que desarrolló la estructura jerárquica y la especialización de las actividades funcionales e introdujo las estructuras organizativas de la dirección. En la sociedad feudal la función de gobierno, el poder supremo, pertenece al dueño de la propiedad feudal.

La dirección en el capitalismo

Esta etapa conserva su carácter de clase y al igual que en la sociedad esclavista, en que el gobierno se ejerce en beneficio de los esclavistas y en el feudalismo en beneficio de los señores feudales, en el capitalismo se ejerce en beneficio de la clase capitalista que responde a la minoría explotadora, sobre la mayoría explotada.

Los elementos de la dirección en la sociedad capitalista son los hombres, las cosas, las relaciones y las ideas relacionadas entre sí por participar en una actividad social, el trabajo condicionado por la base económica del capitalismo que es la propiedad privada sobre los medios de producción.

Los elementos de dirección en esta sociedad y sus propietarios tienen ideas e intereses contrarios estableciéndose contradicciones antagónicas.

Carlos Marx pone al descubierto que la naturaleza de la dirección de la producción capitalista y observó el doble carácter señalando: “ *el papel directivo del capitalista no es solamente una función especial que se desprende de la naturaleza, del proceso social del trabajo, como algo inherente a él; es también es una función de explotación en el proceso social del trabajo, función determinada por el inevitable antagonismo entre el explotado y la materia prima de su explotación* ” (2)

La dirección en el socialismo:

La dirección socialista es el proceso consciente de dirección de los hombres y las cosas

hacia la obtención de los objetivos definidos por la sociedad socialista. El proceso de dirección socialista comprende todas las actividades del Partido, del Estado y de todos los Órganos de Dirección Estatales, Políticos y Sociales de un país.

En el régimen socialista, la dirección representa los intereses de la mayoría sobre la minoría, los medios de producción y los resultados pertenecen a la masa de trabajadores por lo que la dirección socialista mantiene sus principios y métodos en correspondencia con la esencia de este régimen.

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

La tendencia a la unidad entre la dirección estratégica y la operativa es implícita a la naturaleza del sistema del socialismo. Esta unidad debe estar garantizada mediante la implantación de los acuerdos del Partido y el Gobierno.

La actividad de dirección estratégica se caracteriza, por ser en principio dirección de hombres, de colectivos, que constituyen el elemento más importante y complejo del objeto de dirección. Esto es válido tanto en la fase de elaboración del sistema de metas y objetivos, como en la introducción de este sistema mediante los diferentes colectivos; incluida por último, la fase de realización operativa de las tareas.

La actividad de dirección operativa comienzan donde se inicia el proceso de realización de las metas elaboradas con criterio perspectivo.

En esta fase se produce la identidad de dirección estratégica y operativa. De esta identidad se deriva la unidad relativa de ambas.

A la fuerza de dirección o dirigente pertenecen las funciones con autoridad competente; para tomar las principales decisiones, tanto en las metas globales como la definición de los períodos en que deben lograrse.

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

De acuerdo con el Decreto Ley 196 de Abril del 2000, son directivos, los que en las unidades presupuestadas ocupan cargos de dirección de mayor responsabilidad, adoptan las decisiones más importantes sobre la actividad fundamental, la gestión económica o las finanzas, y la utilización de los recursos materiales y humanos... tienen autoridad y ostentan la representación en la entidad. (3)

1.2 Exigencias sociales en la formación del profesional de la educación.

La época contemporánea exige toda una cultura de cambio en la que con carácter objetivo y científico debemos analizar cada una de las experiencias y buscar lo positivo de ella e incorporarla a nuestra realidad educativa, lo cual conlleva, un análisis de todo lo estudiado y analizado hasta la actualidad.

La búsqueda de vías para formar mejores profesionales de la educación, la definición de competencias y valores de los maestros, son sólo algunas de las preocupaciones, sin embargo está claro para todos, que la solución de estos problemas, son válidas todas las experiencias que permiten preparar con eficiencia a los futuros maestros y profesores a partir de las exigencias formativas generales contextualizados. Para ello se ha buscado ideas en nuestras raíces pedagógicas, aquellos que nos dejaron su legado como Félix Varela, primer cubano que nos enseñó a pensar, cuando propugnó y luchó en su práctica pedagógica superior contra el método escolástico y el uso del método explicativo, las ideas de Luz y Caballero quien proclamó el carácter experimental de la enseñanza y por el vínculo con las necesidades del país donde se expresa la idea de enseñar a los estudiantes, a observar, experimentar e investigar, también a nuestro José Martí quien desde el punto de vista pedagógico criticó arduamente la enseñanza tradicional; debemos valorar el pensamiento martiano como resumen creador y punto de partida de la Pedagogía Cubana y Latinoamericana de todos los tiempos partiendo del análisis de sus principales tesis educacionales para la comprensión de sus aportes a la ideología de la Revolución Cubana y Conformación de una conciencia política, orientación ética profesional.

También Enrique José Varona consolidó las ideas que desarrollaron los anteriores pensadores, criticó los programas, exámenes y los textos por su carga de ejercitación memorística del estudiante, planeó reformas para la enseñanza en lo que defendió el principio que el estudiante aprendiera a trabajar a investigar por sí sólo.

La Revolución Cubana creó las condiciones necesarias para lograr las características esenciales pedagógicas de la escuela cubana, inspirada en los maestros que la antecedieron.

La preparación de los ciudadanos de un país para su adecuado desempeño es una de las necesidades más importantes a satisfacer en cualquier sociedad lo que se convierte en su problema esencial.

Para satisfacer la necesidad de la preparación de los ciudadanos de una sociedad hace falta formarlos. De esto se infiere que debe existir un proceso que tiene la aspiración de hacerlo. Educar es depositar en cada hombre toda la obra humana que le ha antecedido; es hacer a cada hombre resumen del mundo viviente, hasta el día en que se vive; es ponerlo en el ámbito de su tiempo, para que flote sobre él y no dejarlo debajo de su tiempo con lo que no podrá salir flote; es preparar al hombre para la vida.

En resumen la educación requiere de un proceso de preparación del hombre que le permita enfrentarse a la vida y cumplir con sus obligaciones fundamentales como ciudadano de nuestra sociedad, como lo expresó nuestro José Martí en su pensamiento anterior.

El estudio de la pedagogía nos permite dirigir científicamente la formación: la educación, la instrucción y el desarrollo de los ciudadanos de una sociedad para alcanzar altos niveles de calidad y excelencia en correspondencia con los más caros intereses de esa sociedad.

El proceso en el cual el hombre adquiere su plenitud tanto desde el punto de vista educativo como instructivo y desarrollador es el denominado proceso de formación.

Las tres funciones se relacionan dialécticamente entre sí como consecuencia en primer lugar, de lo que tienen en común, la propiedad de manifestarse en procesos formativos y se diferencian ante todo, en su intención en lo que persiguen, el educativo la formación del hombre para la vida, el instructivo, la formación del hombre como trabajador, para vivir de sus conocimientos, el desarrollador, la formación de sus potencialidades funcionales o facultades.

En este sentido hay que destacar que el problema fundamental del proceso consiste en desarrollar los vínculos entre la escuela y la comunidad, que implica que los rasgos más estables de la personalidad del educado: sentimientos, valores, entre otros, se forman si se llevan a cabo adecuadamente en el contexto del trabajo. Esta esencia se concreta en el ideario pedagógico martiano en dos ideas básicas o rectoras de carácter instructivo: aprender a trabajar durante su permanencia en la escuela.

Utilizar el método de la ciencia como método fundamental de enseñanza- aprendizaje y de trabajo.

Nuestro Martí apuntó:

“El hombre crece con el trabajo que sale de sus manos”...

“Que la enseñanza científica vaya, como la savia en los árboles, de la raíz al tope de la educación pública”... (1)

Esas ideas básicas son hilos conductores de toda nuestra concepción didáctica y adquieren plena vigencia en el seno de la sociedad que las retoma, orienta e impulsa.

El Dr. Horacio Díaz expresó al respecto:

...En todo proyecto pedagógico el alma, es el maestro. Él es el artífice por excelencia del desarrollo del trabajo con sus alumnos, y de labrar, el alma humana que es lo más importante de la obra educacional...

Nos unimos al profesor Horacio Díaz para referir sus criterios acerca del maestro; al respecto nuestro Ministro de Educación (1997:13) expresó:

“Estamos conscientes de que en cualquier sistema educacional los diseños curriculares podrán tener menos o más calidad; que los textos podrán estar más o menos logrados que los programas pueden ser buenos, aproximaciones a lo que queremos, por la claridad que ofrezcan sus objetivos y contenidos, pero lo determinante siempre será el maestro, el profesor, pues es el ser humano que a partir de su sensibilidad, plataforma cultural y pedagógica propicia el cumplimiento, o no de los propósitos educacionales.”... (2)

La autora está plenamente de acuerdo con el Ministro ya que ese maestro, el que forma, enseña a sus alumnos es lo más importante por eso hay que prepararlo para que se enfrente al P.D.E de manera científica, debe propiciar una actitud crítica ante el aprendizaje utilizando los procesos investigativos para la adquisición de los conocimientos. Un docente bien preparado pedagógica y metodológicamente, política y científicamente podrá lograr ser un buen cuadro. Y ese cuadro tiene el deber de formar a sus educadores, incorporarlos como reservas, prepararlos, educarlos, en un adecuado enfoque clasista de los asuntos: disciplina y espíritu de colectivismo, de abnegación y sacrificio, así se plantea en los documentos rectores de la Política de Cuadro, aprobados en abril del 2000.

Nos remitimos a los diccionarios que abarcan el “Programa Libertad”, para definir el concepto de reserva:

Diccionario Escolar de la Lengua Española (Santillana).

Reserva: Plaza que se deja libre para que la ocupe una persona.

Diccionario Océano Práctico. Diccionario de la Lengua Española y de nombres propios

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

Diccionario Grijalbo Gran Diccionario Enciclopédico Ilustrado Color.

Reserva: Lo que se guarda para cuando sea necesario.

Valorando los conceptos registrados en los diferentes diccionarios consultados, la autora entiende que la reserva es por tanto un personal docente importante de una institución educacional, ya que sustituirá en el momento oportuno a su cuadro, a su directivo, por lo que éste debe estar preparado científicamente para ocupar cargos de dirección.

1.3 El docente y su personalidad como cuadro en formación.

Reconociendo la Personalidad como la estructuración psíquica personal y construida de la autorregulación de la persona que se concreta en sus estilos y modos de actuación, caracterizada por la unidad de las funciones motivacional afectiva y cognitiva instrumental, los planos conscientes interno y externo y los niveles consciente e inconsciente se puede comprender que como proceso de formación está sujeto a las influencias del medio circundante.

La educación de la personalidad exige que se tenga en cuenta la estructura psicológica de la personalidad en tanto puede desprenderse las esferas de influencias educativas

La personalidad está constituida por dos subsistemas:

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

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

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

La esfera o subsistema motivacional afectivo, resulta esencial en el proceso formativo de la personalidad en tanto, la motivación permite la orientación en una actividad determinada. Esto implica que debemos motivar a los docentes que posean algunas condiciones esenciales para que acepten incorporarse al plan de desarrollo de las reservas de cuadro.

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

La comunicación por excelencia debe ser entre otros un rasgo de la personalidad de la reserva de cuadro ya que mediante la comunicación desarrollamos el proceso de dirección científica.

El Dr. González Rey considera que la comunicación permite brindarle atención a la enseñanza y el profesor ejerce su función educativa para desarrollar la personalidad del educando. La autora coincide con lo expresado por Dr. González Rey ya que la escuela participativa, democrática, comprensiva, interactiva, toma decisiones compartidas, por lo que la comunicación ocupa un lugar destacado:

Comunicación → Diálogo

Sin la comunicación no puede desarrollarse la gestión de dirección.

Existen diferentes estilos de dirección, algunos de ellos conllevan al éxodo de docentes y de reservas por ser éstos inadecuados.

Estilos



Democráticos
Autoritarios
Permisivo
Centrado en la tarea
Centrado en las relaciones

Hay que luchar incansablemente contra todo método y estilo de dirección que desmotive la actividad de dirección. Es difícil motivar, porque requiere saber convencer, demostrar, dominar lo que se dirige, requiere ante todo amor por la tarea. La motivación es una de las categorías más importante de la personalidad y ella constituye el centro estrechamente interrelacionada con la esfera intelectual volitiva, al tratar de motivar a la reserva por la actividad de dirección generamos un proceso de cambio en la conducta. Cuando la reserva se siente motivada asimila mejor su preparación, su promoción y ubicación, aspectos importantes en la política de cuadro aprobada en el 1er Congreso del partido y que

mantiene hoy su vigencia.

En el Reglamento Ramal para el trabajo con los cuadros del MINED en su artículo 22 se plantea “... que es responsabilidad de cada dirigente educacional velar por la existencia de una relación armónica entre la estabilidad y la renovación de los cuadros, entendida la estabilidad como el aseguramiento de la obtención de resultados tanto cuantitativa como cualitativamente, la identificación sistemática de las perspectivas de desarrollo de la organización que dirige y el incremento progresivo de los trabajadores que participan en tareas de dirección...” (4).

Esta definición a criterio de la autora aborda aspectos importantes, ya que reafirma el papel de los dirigentes en la necesidad de la permanencia del cuadro en ejercicio, condición indispensable para lograr eficiencia en su trabajo, el éxito de la gestión de dirección y fundamentalmente lograr la preparación de su reserva partiendo de la caracterización y el diagnóstico integral y fino que debe poseer de su cantera.

El diagnóstico que debe lograr el directivo de su institución, de su reserva debe ser interpretado como un proceso sistemático: diagnóstico – organización – ejecución – evaluación, donde la relación de cada etapa se conjuga dialécticamente de forma tal, que el resultado de una sirva de base o punto de partida para la otra, por lo que en el mismo acto de diagnosticar se inserta la acción de pronosticar. El diagnóstico de esta manera debe ser entendido como carácter activo, se trata en nuestro caso, que se evalúe fundamentalmente el trabajo de las reservas para capacitarlas teniendo en cuenta del diagnóstico inicial. Lo importante es encontrar dónde están las posibilidades, sus potencialidades, sus necesidades para llevarlo del estado actual a la zona del desarrollo potencial de la reserva) ¿qué necesita?, de manera que las acciones que se deriven de su diagnóstico inicial puedan contribuir a su formación integral en el proceso de dirección.

El proceso de diagnóstico tiene carácter transformador, siempre que el diagnóstico lleve como fin las recomendaciones para que se superen las dificultades. L.S. Vigostky psicólogo Ruso, que se fundamente en el Materialismo Dialéctico, insistió mucho en sobre este aspecto cuando explicaba que ninguna pedagogía podía sustentarse sobre bases negativas, sobre las base de las insuficiencias, de ahí la gran importancia de su concepción de la zona de desarrollo próximo.

Hoy, la Nueva Escuela que tiene la misión de lograr los objetivos de la educación siguiendo aspectos fundamentales como son:

➤ Utilización de métodos activos

- Globalización del currículum
- Vinculación de la escuela con la vida.
- Vinculación de lo instructivo, educativo y desarrollador.
- Importancia de la investigación, sólo se alcanzará cuando los directivos y sus reservas estén preparados para contribuir a logro de cambios superiores como hoy exige nuestra sociedad.

1.4 La tarea de dirección en el personal docente, como futuro cuadro.

En el sistema de conocimiento desarrollados por la psicología marxista, la categoría actividad ha ocupado un lugar importante. La actividad es una característica esencial en el hombre, en ellos se forman y desarrollan los procesos psíquicos y las cualidades de la personalidad del hombre y a la vez la actividad forma su personalidad.

Al estudiar la obra de Leontiev observamos que para él, el objeto de la actividad siempre responde a una necesidad, el hombre debe sentir la necesidad y además estar motivado para realizar la actividad, pues la actividad no puede existir sin un motivo”, lo que se aprecia cuando plantea... “Por actividad se sobreentiende cualquier proceso de interacción de que su tendencia hacia el objetivo coincida siempre con el motivo en que se concreta y determina la necesidad”. (3)

Dirigir una institución infantil requiere del dominio de lo que se espera lograr en la formación integral del niño, un alto grado de consagración y de realización profesional, así como poseer un grupo de características que conviertan al que dirige en un líder de ese colectivo pedagógico.

Al realizar un análisis de cómo debe ser la dirección educativa y la imposición en los momentos actuales de la Relación vertical con el instante, tenemos que lograr una correcta integralidad en el accionar en nuestras reservas como futuros cuadros en formación, siendo necesario retomar la motivación como premisa fundamental, en el desempeño de sus funciones.

Galperin en su teoría de la formación de las acciones mentales por etapas explica que la acción por las funciones, que cumple la actividad está dividida en tres partes: Orientación, ejecución y control. La autora está muy de acuerdo con lo planteado por Galperin en su teoría ya que una adecuada orientación ejecución y control de la actividad favorece el dominio de métodos de dirección y del contenido a desempeñar en su función, además despiertan el interés y la motivación hacia la gestión de dirección.

La parte orientadora es la que permite al individuo realizar y regular su actividad según su representación de la situación y del objeto de su transformación, de las condiciones en que se produce y de las exigencias que se plantean. Es lo que el sujeto sabe de la acción y el objeto con el que interactúa, de las condiciones en las cuales debe realizarse.

La orientación de la reserva debe ser general, completa y propiciar que ella regule la actividad del docente de manera independiente y creativa, pero que prevalezca su ejemplo, como líder de la Institución.

Leontiev y Galperin (1965: 14) señalaron en tal sentido:

“Cuanto mayor sea la base orientadora de la actividad; tanto más completa será la comprensión de esta actividad”. (5)

La autora entiende que si el individuo no sabe la responsabilidad que tiene y el contenido de las funciones de dirección no estimulará a tomar la actividad con la firmeza, consagración y responsabilidad que esta demanda, sino conoce el contenido de la gestión de dirección.

La ejecución implica una activa e intensa actividad en el desarrollo de su desempeño mediante este proceso el directivo planifica, organiza, ejecuta y controla el proceso docente-educativo. El control determina la corrección y la integridad de la realización de la actividad.

Pensamos que cuando un directivo logra por su visión fijar metas realistas y alcanzables y más que indicarle a su colectivo cómo lograrlo, lo motiva, lo estimula a que ellos obtengan los mejores resultados y luego se los reconoce y mantiene durante el proceso, la forma creativa, existiendo una correcta comunicación entre sus subordinados, por ende, ese cuadro se convierte en líder.

El líder educacional en su integralidad es ejemplo y el ejemplo es imagen que trasmite y crea valores en el colectivo sin imposiciones y en sus educandos influye en el mismo sentido.

El líder educacional está concentrado en los resultados y la calidad de los mismos, ayuda a su colectivo a alcanzarlos compartiendo, coordinando y cooperando con todos, sumando acciones e interacciones y estimulando la formación de grupos para el análisis y solución de los problemas de la Institución.

Los líderes promueven cambios y se responsabilizan con éstos y comprometen al colectivo a asumir su parte; mediante métodos de dirección científico, logran una institución excelente promoviendo a sus docentes a la innovación.

Las instituciones excelentes son aquellos que:

-  Ejercitan una constante innovación.
-  Desarrollan las capacidades de su personal.
-  Un sustantivo énfasis en el estilo de liderazgo que se asuma.

El eje en torno el cual se precisan todos estos alcances está conformando por los valores compartidos que caracterizan la cultura de una organización.

1.5 La reserva de cuadro: superación para el desempeño.

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

El Comandante en Jefe planteó al respecto:

“El éxito de nuestra Revolución, la seguridad de nuestro futuro; el éxito de nuestro socialismo dependerá en gran medida de lo que sean capaces de hacer los educadores”...

(8)

Cdte. En Jefe Fidel Castro

13. 7. 79

La autora entiende que lo planteado por el Comandante en jefe es muy cierto, ya que el éxito de la labor educativa lo determina el educador.

Grandes han sido los esfuerzos y logros de nuestro pueblo en la esfera de la educación; la campaña de alfabetización, la creación de círculos Infantiles, la extensión de la educación primaria y media a todos los rincones del país; el extraordinario plan de construcción de nuevos centros educacionales como la escuela de Arte, entre otros, dotados de los medios necesarios en los que se cumple el principio básico martiano de la combinación del estudio con el trabajo; el establecimiento de una red única para la formación del personal pedagógico, los contingentes internacionalista, la superación continua de profesores y docente en general evidencian el sacrificio y los esfuerzos de nuestra Revolución por mantener la educación en un primer peldaño logrado.

Los cuadros surgen de esas instituciones educacionales de esa masa de maestros y profesores destacados en su labor, de sus resultados. Esa responsabilidad en la selección de esos cuadros la tienen los que dirigen la educación, los que realizan el diagnóstico del personal docente.

Al seleccionar los docentes que integrarán la reserva de cuadro del Director de una institución tenemos que conocer con qué docente vamos al trabajar, cuáles son sus valores, desarrollo tecnológico, sus resultados como docente, su aprendizaje, sus características en general y sobre esa base deben trazarse acciones que logren la formación de un profesional que será un futuro cuadro, un líder de una Institución educativa.

Por todo lo antes expuesto es que la evaluación es atendida como una actividad sistemática integrada en el proceso educativo que se lleva a cabo con el fin de mejorarlo y comprobar en qué medida el propio proceso logra los objetivos fundamentales, así como el conocimiento más exacto posible del sujeto en todos los aspectos de su personalidad.

Para referirse a la evaluación consideramos interesante consultar como la concibe Gimeno Sacristán y Pérez Gómez (1983:424) donde refieren:

“No como un proceso de inspección externa e impuesto, sino como la exigencia interna de Perfeccionamiento, lo que implica como condición necesaria, la participación voluntaria de quienes actúan y desean conocer la naturaleza real de su intervención y las consecuencias y efectos que producen”... (7)

La autora entiende que para que todos los fundamentos expuestos anteriormente se materialicen en la práctica y se logre realmente una correcta selección del profesional que integrará la reserva de cuadro se hace necesario partir de esa evaluación profesional. De lo expuesto se deriva un principio decisivo para la educación: La aplicación de una sólida política de formación y preparación de los cuadros que coadyuve a formarlos y prepararlos para que enfrenten exitosamente las complejas tareas de dirección del proceso docente educativo en la formación comunista de las nuevas generaciones.

Enseñar, ayudar, exigir a cada integrante del colectivo pedagógico de una institución el cumplimiento, el rol encomendados sintetiza la dialéctica de la dirección y el papel de los cuadros.

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

de los trabajadores en torno a los principales objetivos y tareas que el Partido Comunista de Cuba y el Estado Revolucionario les encomienden.

La política de cuadros en nuestro organismo está basado en sólidos principios que se dirigen a la realización de una trabajo consecuente en la selección, ubicación y promoción del personal dirigente y a la formación de nuevos cuadros.

Estos principios son:

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

La autora entiende que estos principios deben cumplirse rigurosamente en los centros educacionales, implica que estamos obligados a profundizar en la selección y designación de los cuadros, sobre la base de las cualidades requeridas, a trabajar por el desarrollo de los que se encuentran en el desempeño de sus funciones, ofreciéndole la ayuda necesaria para garantizar su trabajo exitoso; a contribuir a la completa formación de las reservas de cuadros y elevar la calificación profesional de estos educadores, es tarea priorizada en la educación.

En Cuba la preparación de los cuadros para el desempeño de sus funciones, constituye una tarea de vital importancia por ser esta la condición fundamental para el fortalecimiento y desarrollo de la política educacional.

La Tesis y Resolución sobre la política de formación, selección, ubicación, promoción y superación de los cuadros del Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba expresa:

“En las masas existe una fuente inagotable de talentos y de lo que se trata es de encontrarlos, seleccionarlos, formarlos y promoverlos de una forma adecuada, cautelosa y paciente”... (8)

En la fuente inagotable de trabajadores educacionales se encuentra un gran número de maestros y profesores con condiciones para desempeñar eficientemente, previa formación, las tareas que se señalen por el Partido y el Estado. Por ello debemos prepararlos para lograr la dirección científica en cada institución.

Conocemos que dirigir no puede lograrse sin una adecuada preparación previa, entonces nos referiremos a algunos conceptos básicos:

Dirección: Función de los sistemas organizados (biológicos, técnicos, sociales) que aseguran el mantenimiento de su estructura y el régimen de actividad, la realización de su programa. La dirección social es una influencia consciente sobre la sociedad con el fin de ordenar, mantener, perfeccionar y desarrollar su especialidad. Está condicionada por la naturaleza sistemática de la sociedad, el carácter social del trabajo y la necesidad de que los hombres se comuniquen en su actividad vital, en el proceso de intercambio de productos de la actividad material y espiritual... (11).

Teoría general de la Dirección Socialista

Dirección: La Dirección se concibe como influencia consciente de los órganos de dirección sobre los colectivos humanos con el fin de asegurar la consecución de los objetivos planteados, organizados y orientando correspondientemente su actividad. Cada sociedad necesita de la dirección como condición de su funcionamiento y desarrollo, pero las influencias directivas se diferencian considerablemente de acuerdo con su carácter y resultado final.(12)

Pedagogía colectivo de autores del MINED

Dirección: Es una necesidad social en la que un grupo de personas llamadas dirigentes, conducen de forma conscientes y organizadas los recursos humanos, materiales y financieros puestos a su disposición para alcanzar un estado deseado definido con antelación.(13)

Carlos Díaz Llorca, 1989

Dirección: Dirección Científica en la Educación.

Dirigir científicamente es 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 y atender al desarrollo corriente y perspectivo de la organización que dirige. (14)

Es criterio de la autora, que son válidos todos estos conceptos y se ajustan al contexto actual y de nuestro sector, donde la dirección científica no es otra cosa que el acto consciente y creador de dirigir a las personas para que como sujetos activos del proceso de dirección, posibiliten el desarrollo vertiginoso de la organización de la que es miembro y se comprometan con las decisiones que se adoptan a partir de las condiciones objetivas que se enfrentan.

La dirección educacional en nuestro país ha devenido en largo proceso de evolución, en correspondencia con el nivel alcanzado por esta actividad a lo largo de la historia.

Durante siglos la educación en Cuba fue uno de los sectores más abandonados y desatendidos. Su desarrollo estuvo condicionado a los intereses de poderes extranjeros, primero de España y Estados Unidos después, lo que perseguía el mantenimiento de la opresión y la explotación del pueblo. Reafirmamos la evolución que ha tenido el director como principal metodólogo de su centro. En la etapa pre – revolucionaria la educación pública languidecía y el acceso a la educación media era imposible para la gran mayoría de la población escolar. No existía la educación pre - escolar desde las edades de 0 a 4 años, comenzaban en kindergarten con 4 ½ o 5 años de edad.

El director de la escuela en esa época carecía de medios de superación y de asesoramiento técnico de forma sistemática, no tenía una estructura que lo apoyara. Su función fundamental era administrativa y en el caso de las escuelas públicas marcada preocupación, por la falta de recursos, insalubridad y desatención que caracterizaba la escuela en aquel entonces.

A partir de 1ro de Enero de 1959 en la educación se produjeron profundos cambios cualitativos y cuantitativos. La escuela como cantera formadora de las nuevas generaciones, de forma integral se otorga la educación y esta responsabilidad a su director como principal guía de la dirección del PDE.

En la década del 60 – 70 las funciones del director eran predominantemente administrativas, el estilo de dirección era empírico y no recibían superación sistemática para su desempeño.

El 10 de abril de 1961 se crean los círculos infantiles dirigiendo estas instituciones personal sin título idóneo, ya que no eran especialistas en la enseñanza pre – escolar. Sus directivos

no tenían preparación para dirigir la enseñanza ya que muchos de ellos eran administrativos.

En la década del 70 se consolidan avances en la educación, aplicándose el Plan de Perfeccionamiento Continuo del S.N.E. que significó una tarea de extremados esfuerzos desde el punto de vista científico, metodológico y social; la gran innovación educativa de las escuelas en el campo y la creación del destacamento pedagógico. Se estableció nuevas estructuras de dirección para el organismo central, provincias y municipios en correspondencia con la organización del S.N.E.

En estos años se establece además la creación de la escuela para cuadros dirigentes “Fulgencio Oroz” en Ciudad Libertad, con cursos básicos, medios y superiores de cuadros educacionales, capaces de asegurar la mejor organización, dirección y ejecución de las tareas propias del cargo.

Se establecieron desarrollo de seminarios pedagógicos a los diferentes niveles de dirección. En el 1er Seminario Nacional a dirigentes, metodólogos e inspectores de las direcciones provinciales y municipales de educación se dedica un tema al director en que se ratifican el papel del director planteado en la Tesis sobre Política Educacional, aprobada por el 1er Congreso del Partido...”El director de un centro desempeña un destacadísimo papel, es la máxima autoridad de esa unidad docente. Él tiene la importante tarea de conducir con eficiencia el trabajo docente educativo... De su experiencia pedagógica dependen en gran medida los resultados de su labor”... (15)

En los seminarios nacionales de los años 78 – 79 se continúan los temas relacionados con las funciones del director. En esta etapa es una necesidad el estudio de documentos normativos y metodológicos y el valor de un estilo de dirección participativa.

En la década del 80, la educación continúa su desarrollo ascendente y llega a precisarse que para lograr el cumplimiento de objetivos estatales referidos a la dirección se necesita la dirección científica de la actividad docente, sustentados en estos años en la experiencia de la escuela soviética.

En esta etapa además se ratifica que el director es el principal metodólogo – inspector y como tal no sólo ha de poseer conocimientos amplios y suficiente dominio de la ciencia de la dirección, ha de ser también el maestro ejemplar, dominando el trabajo metodológico por su nivel y características particulares del centro que dirige.

La década del 90 marcó profundos cambios en la dirección de la educación debido al vertiginoso desarrollo producido en la teoría y práctica de la dirección científica de la escala mundial.

En el MINED en los años 91 – 92 se trazó una estrategia que permitió al organismo dar respuesta a este problema, iniciándose en ese año el método de E.M.C.

En el curso 93 – 94 en sus documentos normativos se aborda la necesidad de planificar estratégicamente por objetivos y prioridades, debido al desarrollo educacional del país.

A tenor de lo aprobado por la comisión central de cuadros del C.E.C.M en 1995, respecto a la preparación y superación de cuadros y reservas, la estrategia trazada fue revisada y actualizada, ratificándose que parte de principios generales tales como, que toda actividad que organiza el MINED está encaminada a la capacitación de los principales dirigentes mediante el empleo del M.E.M.C, como método de dirección, se parte de un diagnóstico y que la estrategia está dirigida no sólo a los actuales directores y sus reservas, sino también a la detección, selección y formación de nuevas generaciones de cuadros, superiores a la actual.

Los documentos rectores de la política de cuadros aprobada en abril del 2000, constituyen un documento de permanente consulta para desarrollar el trabajo con los cuadros y trazan los componentes principales para su preparación.

El reglamento ramal para el trabajo con los cuadros del MINED, aprobados en abril del 2000, deja conformado que la preparación y superación de los cuadros y reservas es uno de los componentes principales del sistema de trabajo del MINED, así como la responsabilidad de cada dirigente de velar por la existencia de la relación entre estabilidad y renovación.

Podemos afirmar que después del triunfo de la Revolución se han producido cambios significativos en la esfera educacional. Hoy estamos obligados a dirigir científicamente por los cambios que se han operado en el mundo que nos ha tocado vivir.

Capítulo II

Superación de las reservas de cuadros. Modelo epistemológico. Propuesta de un programa.

“La calidad primordial en la organización de un trabajo es saber situar a cada cuadro en el lugar más adecuado y verificar constantemente el resultado de su labor”.(16)

V. I. Lenin

2.1. Criterios metodológicos esenciales de la investigación.

A partir de visitas realizadas a los centros tanto de E.M.C. como de inspección constatamos que en los cuadros existen dificultades en el desarrollo del componente de dirección lo que se evidencia que el trabajo que se realiza en las instituciones con las reservas de cuadro no logra la formación de este profesional de manera holística. Dentro de las dificultades detectadas podemos relacionar las siguientes:

- ❖ Desarrollo de la Planificación Estratégica
- ❖ Derivar las acciones de la estrategia al plan mensual
- ❖ Contenido de la ética pedagógica
- ❖ Desarrollo de métodos de trabajos, científicos que logre la dirección participativa.
- ❖ Detectar las causas que originan los problemas científicos.
- ❖ Aspectos del P.D.E. siendo el cuadro el principal metodólogo de su centro
- ❖ Planificación del S.T.M. sin tener en cuenta los cambios que deben producirse en el proceso.
- ❖ La aplicación de métodos de dirección científica
- ❖ La comunicación y la creatividad en el proceso de dirección

Teniendo en cuenta los resultados antes expuestos obtenidos en visitas realizadas a los círculos infantiles y el resultado del diagnóstico inicial aplicado a las reservas de cuadros, determinamos una capacitación para estos docentes de forma planificada, organizada con objetivos definidos de acuerdo a las necesidades planteadas por lo propios participantes.

2.2 Modelo de capacitación desde el puesto de trabajo.

Resulta evidente la necesidad de un modelo coherentemente estructurado, que responda a las exigencias individuales y generales del colectivo que recibirá la capacitación, con carácter y rigor científico, que permita la mejora del trabajo teórico práctico de las reservas de cuadros, con base en los métodos socioindividualizantes, la pedagogía de los problemas

y de la atención diferenciada para el aprendizaje cooperativo en la búsqueda de la participación activa de la reserva en el propio proceso de capacitación.

Se han creado diferentes modelos para el proceso de determinación de necesidades, que poseen características específicas que lo hacen utilizables según el medio, institución, objetivo y ámbito en que se desenvuelven: modelos inductivos, modelos deductivos, modelos desarrollador desde el punto de vista de la participación de los que ejecutan las actividades.

En los diferentes modelos analizados se establecen los elementos de determinación de necesidades mediante normas y conductas y se anteponen los modelos ideales y reales de actuación, para llegar a determinar necesidades.

Existe coincidencia en la necesidad de desarrollar una fase de diagnóstico mediante la aplicación de instrumentos. Un análisis de las definiciones de modelos lleva al planteamiento de elementos básicos que lo caracterizan siendo estos:

- El modelo indica un término de confrontación o comparación de la realidad.
- No es estático ni definitivo
- En él aparecen aspectos que se consideren importantes y se eliminan los restantes que no se seleccionan.
- El modelo es una representación simplificada de la realidad.
- El modelo es un esquema mediador entre la realidad y el pensamiento, entre el mundo y la ciencia.
- El modelo es el filtro de la importancia que buscamos en la realidad.(preparación para la reserva).
- El modelo es una estructura en torno a la cual organizamos el conocimiento.
- El modelo es un esquema interpretativo que selecciona datos de la realidad.
- Los modelos son operativos y cumplen con una finalidad en el campo científico.
- El modelo capta una parte de las particularidades del objeto representado.
- Cada modelo devela aspectos diferentes de la realidad.
- Existen múltiples modelos.
- A partir del uso de cada modelo, se realiza una composición diferente de la realidad.

Se asume como definición lo que parte de considerar que el modelo, es un recurso para el desarrollo de una preparación, capacitación para la fundamentación científica de la misma,

evitando que permanezca siendo una forma de hacer empírica y personal al margen de toda formalización científica.

La autora considera como razones para la creación del modelo la necesidad de:

- Alcanzar eficiencia en la capacitación en las reservas de cuadros en la enseñanza preescolar.
- La posibilidad de fundamentar su experiencia práctica desarrollando una teoría científica en la solución del problema.
- La posibilidad de desarrollar la teoría – práctica.

La finalidad es la preparación que deben recibir las reservas de cuadros en el componente de dirección que les permite ocupar cargos en casos necesarios.

- **El Modelo de Desarrollo y Mejora de la Enseñanza**

Este modelo tiene lugar cuando los que participan están implicados en tareas de desarrollo curricular, diseños de programas o en general mejoras del centro escolar y trata con todo ello de resolver problemas generales y específicos relacionados con la enseñanza.

La fundamentación de este modelo está en la concepción de que las reservas aprendan de manera más eficaz cuando tienen necesidad de conocer algo en concreto o han de resolver un problema. Esto hace que en cada situación el aprendizaje de los participantes se guíe por necesidad de dar respuesta a determinados problemas.

Otra idea que apoya el modelo es que las personas que están próximas a su trabajo tienen una mejor comprensión de lo que se refiere, para mejorarla.

Siguiendo los pasos de este modelo se elabora el sistema de capacitación para las reservas de cuadros de la enseñanza preescolar.

Los criterios básicos para la elaboración del modelo parten de lo siguiente:

- El contenido de la superación estará determinado por las necesidades individuales y generales de los participantes.
- Como resultado de este proceso se conformó el modelo precisando los contenidos, formas y recursos requeridos, para su ejecución.

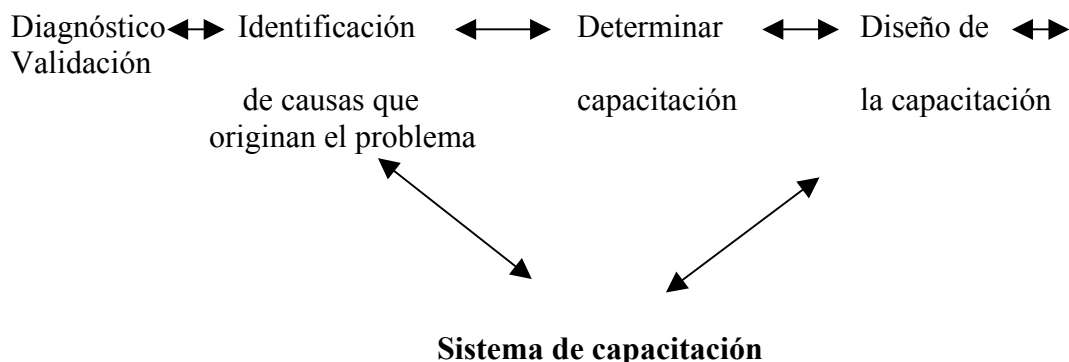
Requisitos para la elaboración para el sistema de capacitación:

Para alcanzar la efectividad del sistema de capacitación, es necesario:

- Lograr que sea participativa, ofreciendo posibilidades de intervenir, opinar y decidir implicados en el problema y en la búsqueda de soluciones.
- Partir de un diagnóstico inicial de las necesidades reales de los participantes y lograr mantenerlos motivados y estimulados.

- Aplicar técnicas que faciliten el desarrollo de la capacitación sobre la base de esos aspectos y se elabora la capacitación teniendo en cuenta los pasos del siguiente esquema:

CAPACITACIÓN PARA LAS RESERVAS DE CUADROS



Para elaborar el diagnóstico, se realizó partiendo de diferentes tareas:

- Revisión de planes de desarrollo de las reservas de cuadro implícito en su plan individual.
- Revisión de certificados de evaluación profesional de las reservas.
- Revisión de los E.M.C realizados por las estructuras del centro, municipios y provincia.
- Observación en el desempeño de la rotación por el puesto de trabajo.

Para todas esas tareas se utilizaron instrumentos que se recogen en los anexos 1, 2, 4, 9 que permitieron a su vez la identificación del problema planteado en la investigación.

IDENTIFICACIÓN DE LAS CAUSAS PARA EL ESCLARECIMIENTO DEL PROBLEMA.

El diagnóstico realizado a las reservas permitió determinar el problema e identificar sus causas considerándose tres como fundamentales.

- La preparación que han recibido la reserva, no ha sido con carácter sistemático.
- La preparación que se imparte a la reserva no está planificada, organizada, teniendo en cuenta las necesidades y potencialidades de este personal docente.
- La preparación que reciben las reservas, tienen mayor peso en el componente metodológico, no priorizándose la gestión de dirección.

DETERMINAR CAPACITACIÓN:

Se determinó la capacitación diseñada partiendo de las necesidades de la reserva y de aspectos fundamentales que debe conocer este personal para asumir cargos de dirección.

DISEÑO DE CAPACITACIÓN:

Al determinar las necesidades de las reservas de cuadros se diseñó la capacitación como propuesta al problema científico señalado, teniendo en cuenta los requerimientos establecidos en el modelo seleccionado.

Esta capacitación requiere crear condiciones materiales y humanas necesarias, por lo que para su puesta en práctica se tendrá en cuenta:

- La incorporación de las primeras reservas de cuadros de los directivos de los círculos infantiles del municipio de Cienfuegos.
- Determinar fecha que se realizará la capacitación, número de encuentros, duración, locales.
- Profesores que impartirán las temáticas, serán especialistas de la enseñanza y adjuntos al ISP de la provincia de Cienfuegos.
- Utilizar para el desarrollo de los mismos las orientaciones metodológicas que aparecen adjuntas a la capacitación.
- Analizar con las reservas los contenidos que se impartirán durante el curso de capacitación.

VALIDACIÓN DEL PLAN

- Se realizó con los resultados devenidos de los criterios de especialistas y dirección municipal (anexos 5 y 6), dirigidos a:
- Estructura del plan
- Formulación de objetivos
- Relación entre objetivos, contenidos, métodos, formas organizativas, medios de enseñanza y evaluación.
- Estructuración del tiempo.
- Posibilidades concretas de cumplimiento.

CRITERIOS METODOLÓGICOS PARA GARANTIZAR EL APRENDIZAJE PRODUCTIVO Y COOPERATIVO.

- Selección de métodos y procedimientos.
- Orientación de estudio independiente.

- Relación entre la teoría y la práctica.
- Desarrollo de habilidades profesionales que deben adquirir las reservas de cuadros.

2.3 El plan de capacitación de las reservas de cuadros de la educación pre – escolar del municipio de Cienfuegos está integrado por:

- Introducción
- Objetivo general
- Objetivos específicos
- Plan temático
- Plan analítico
- Sistema de evaluación
- Orientaciones metodológicas.

Los métodos pedagógicos propuestos son:

El método expositivo, conferencia, métodos de enseñanza problémica y como procedimientos, técnicas grupales.

Formas organizativas empleadas

Conferencias, seminarios, actividades prácticas, debates y como procedimiento técnicas comunicativas.

Medios y materiales de enseñanza

Retroproyector, transparencias, láminas, pizarrón, bibliografías, documentos metodológicos elaborados por la autora.

Evaluación

Se realizará de forma sistemática durante el curso, oral y escrita, a partir de la participación que en cada tema tengan los participantes. Se propone evaluar de satisfactorio e insatisfactorio de acuerdo a los requerimientos planteados en el estudio independiente, orientado en cada encuentro.

En nuestro programa el objetivo es:

- Contribuir al desarrollo de habilidades profesionales en el componente de dirección que tributan a los modos de actuación de las reservas de cuadros.

Objetivos específicos

Argumentar la fundamentación de temas de dirección científica y planificación estratégica. Aplicar los conocimientos y habilidades adquiridas en la elaboración de estrategias, planes mensuales y dirigir consejos de dirección, colectivos de ciclos, para lograr la preparación en el desempeño de sus funciones.

Plan Temático

TEMA	CONTENIDO	HORAS	TEORÍA	PRÁCTICA
1	Introducción y diagnóstico inicial	2	2	-
2	Dirección científica	4	3	1
3	Proceso de cambio	4	2	2
4	La planificación estratégica anual	5	3	2
5	La planificación mensual	14	8	6
6	La comunicación y la creatividad en el proceso de dirección	5	3	2
Total		34	21	13

Plan Analítico

TEMA	CONTENIDO	HORAS	TEORÍA	PRÁCTICA
1	Diagnóstico inicial. Introducción	2	2	-
	Importancia de la dirección estratégica y el APO			
2	Dirección científica	4	3	1
	2.1 Significación de dirigir científicamente	1	1	
	2.2 Formulación de objetivos (APO)	1	1	-
	2.3 Misión del municipio y de las instituciones	2	1	1
3	Proceso de cambio	4	2	2
	3.1 Cambio	2	1	1
	3.2 Visión	2	1	1
4	La Planeación estratégica anual	5	3	2
	4.1 Objetivos, prioridades y meta	1	1	-

	4.2 Proceso de elaboración de la estrategia del centro	3	1	2
	4.3 Proceso: Planear, hacer, actuar y verificar	1	1	-
5	La planificación mensual	14	8	6
	5.1 Correspondencia entre la planificación estratégica anual y mensual	4	2	2
	5.2 Objetivos del plan mensual	2	2	-
	5.3 Etapas del desarrollo de la capacidad de dirección	4	2	2
	5.4 El STM del centro y la planificación estratégica	4	2	2
6	La comunicación y la creatividad en el proceso de dirección	5	3	2
	6.1 La ética pedagógica	1	1	-
	6.2 Habilidades profesionales del director: La dirección participativa	2	1	1
	6.3 La delegación de tareas y el tiempo útil	2	1	1

Sistema de Evaluación:

Diagnóstico inicial para medir conocimientos que poseen sobre los temas a tratar.

Actividades prácticas en todos los encuentros. Comenzando cada tema con el debate de las tareas orientadas en el encuentro anterior.

En el último encuentro expresarán los criterios sobre las temáticas abordadas, recogiendo estado de satisfacción entre los participantes.

Satisfactoria:

Las reservas que realizaron todos las tareas orientadas; entregaron en tiempo los trabajos por escrito, con la calidad requerida y realizaron la sustitución de sus directivos; buena expresión oral y escrita.

Insatisfactoria:

Las reservas que realizaron todas las tareas orientadas, entregaron los trabajos por escrito. No sustituyeron a su directivo; no presentan buena expresión oral, les falta cultura del debate como profesional en formación.

El sistema de evaluación se dió a conocer desde el inicio del curso motivando a las reservas a realizar debates, reflexiones y lograr una participación activa durante el curso.

La evaluación final consiste en exponer y defender la planificación estratégica anual de acuerdo a las necesidades del colectivo pedagógico y las prioridades del centro y como llevar éstas, al plan mensual.

Propuesta del sistema de tareas para la capacitación de las reservas de cuadro:

Para resolver el problema científico y dar cumplimiento al objetivo planteado en nuestra investigación proponemos un sistema de tareas conformada por: tema, objetivo, tarea, acciones, operaciones, evaluación; en correspondencia con las exigencias planteadas.(Anexo 7), lo exponemos a continuación:

El contenido

Tema I

Introducción

Importancia de la dirección estratégica y el A.P.O

- Objetivo:

- . Valorar la importancia de la dirección estratégica y la A.P.O en el proceso de dirección
- . Analizar la importancia de la planificación por objetivos

Orientaciones: Informar cómo se desarrollará el curso, duración, aplicar técnicas para agrupar a los participantes en equipos. Establecer relaciones de afectos. Explicar el contenido del curso.

En la 2da sesión de trabajo se dirigirá el debate a la siguiente interrogante:

¿ Por qué es necesario la dirección estratégica y la A.P.O.?

Explicar su significado, importancia.

Estudio independiente

Observe las diferentes planificaciones que realiza el dtor. de su centro, busque la correspondencia entre la planificación estratégica anual y la mensual.

Evaluación individual

¿Por qué es importante la administración por objetivos? Fundamente con ejemplos objetivos y científicos.

Tema II Dirección científica.

2.1 Significado de dirigir científicamente.

2.2 Formulación de objetivos (A.P.O)

2.3 Misión del municipio y de las instituciones.

Objetivos

- Analizar situaciones problemáticas que se presentan en las instituciones para que puedan dar solución científicamente.
- Analizar la misión del municipio y elaborar la de la institución.

Contenido

Diagnóstico participativo mediante técnicas para revisar el estudio independiente.

Análisis de situaciones problemáticas para que den solución de manera científica:

En el círculo infantil X, la maestra de 6to año de vida solicitó licencia por 2 meses por problemas familiares. La directora del Centro toma la decisión que la educadora #2 de 2do año de vida, asuma al grupo, ya que corre el mes de febrero. Analiza esta situación. ¿Es correcta la decisión tomada por la directora?. ¿Qué haría usted si fuera ese director?

Debatir respuesta.

En el segundo tiempo se analizará la misión del municipio, aspecto que contempla la misma.

Estudio Independiente

- Elabore la misión de su centro. Compárala con la del Municipio.

Evaluación individual.

- Exposición de la misión elaborada teniendo en cuenta las características de la institución.
- Las propias reservas se autoevaluarán.

Tema III Proceso de cambio.

Satisfactoria

Misión bien elaborada teniendo en cuenta las características de la institución. Buena expresión oral y escrita.

¿Qué hace?
¿Con quién?
¿Para qué?

Insatisfactoria

Misión elaborada teniendo en cuenta características propias de la institución. Presenta errores de concordancia al expresarse de forma oral o escrita.

3.1 Cambio

3.2 Visión

Objetivo:

Caracterizar el proceso de cambio.

Analizar la importancia de la visión en los directivos

Orientaciones

Utilizar técnicas para formar equipos y analizar el estudio independiente teniendo en cuenta los aspectos que deben tener la misión de un centro.

En el segundo tiempo dirigir la conferencia hacia cómo lograr el cambio en el desarrollo del P.D.E para alcanzar la calidad de la enseñanza.

¿Cómo definir una reunión metodológica ofrecida por el director?

Concebir la visión como aspecto fundamental para lograr el cambio en el desarrollo del P.D.E.

Estudio independiente

Operaciones:

- Búsqueda bibliográfica para analizar aspectos que contemplen una reunión metodológica.
- Elabore guía de observación de reuniones metodológicas y sistema de actividades metodológicas: Consejo de dirección y colectivo de ciclo.

Evaluación individual.

Proponer un sistema de alternativas que den solución a las problemáticas detectadas para lograr objetivos de una reunión metodológica.

Tema IV La planificación Estratégica anual.

Objetivo:

- Analizar las formas educativas en la planificación estratégica.
- Analizar la planificación estratégica de los centros.
- Valorar qué prioridad tiene mayor peso en sus acciones

Orientaciones

En este encuentro después de revisar el estudio independiente y formar equipos mediante técnicas se analizará la visión del director para lograr cambios y elevar el proceso docente educativo.

En el segundo tiempo dirigir la exposición hacia:

¿Cómo concebir la planificación estratégica?

- Analizar la planificación estratégica de los centros.
- Aspectos que contempla.
- ¿Cómo se seleccionaron las prioridades de la estrategia?
- Valorar que prioridad tiene mayor peso en sus acciones.
- ¿Esas acciones resuelven las causas de los problemas planteados?

Estudio independiente

- Búsqueda bibliográfica y resumir:

- ¿Cómo se elabora una estrategia anual?
- Aspectos que comprende la Planificación Estratégica.

Evaluación individual:

Proponer un sistema de acciones en cada prioridad, que solucionen las causas que originan los problemas del centro.

Analice la prioridad: lograr el nivel real de aprendizaje de los educandos, enriquezca el mismo con acciones metodológicas que logren elevar el P.D.E y que realmente el director demuestre que es el principal metodólogo

– Inspector de su centro

- E.M.C a las actividades del P.D.E.
- Partes o mementos de la actividad.
- Principios que deben cumplirse en la actividad programada.
- Tipos de actividades.
- Trabajo independiente.
- Exigencias de la actividad programada.

Tema V La planificación mensual.

Objetivo:

Analizar las etapas del desarrollo de la capacidad de dirección en la planificación mensual; o por 45 días.

Orientaciones

Agrupar los participantes en equipos mediante técnicas. Revisar el estudio independiente en el 1er tiempo.

En el segundo tiempo desarrollar la conferencia insistiendo en: ¿Cómo planificar el plan mensual?

Estudio independiente

- Entrevista al director:
- Valorar las necesidades del colectivo pedagógico.
- Logros y dificultades del centro.
- Analizar la correspondencia de lo planteado por el director y la planificación mensual.
- Observe si el S.T.M planificado responde a las necesidades de los docentes.
- Búsqueda bibliográfica para resumir:
- Aspectos que contempla el plan mensual.

Evaluación individual

Presentar por escrito un análisis de cómo pueden solucionarse los problemas del centro mediante una correcta planificación, del trabajo, organización y control.

¿Qué aspectos debe priorizar el dtor. del centro en su planificación mensual?

¿Cómo se observan los procesos: planear, hacer, actuar y verificar?

Tema VI La comunicación y la creatividad en el proceso de dirección.

Objetivo:

Caracterizar cómo debe ser el director de un centro educacional.

Comprender las habilidades que debe caracterizar al director de un centro

Orientaciones

Agrupar a los participantes en equipos mediante técnicas, para debatir el estudio independiente orientado.

En el segundo tiempo desarrollar la conferencia partiendo de la siguiente interrogante:

¿Cómo usted caracterizaría el director de un centro educacional?

Analizar las habilidades profesionales que debe tener el cuadro de un centro.

Estudio independiente

- Caracterizar al director como el principal comunicador de una institución.
- Observar al director desarrollando el S.T.M del mes.
- ¿Cómo se logra la dirección participativa? ¿Se delegan tareas? ¿Se aprovecha el tiempo?

- ¿Qué habilidades profesionales se ponen de manifiesto?
- Relación del Dtor con los diferentes factores que intervienen en la educación de los niños.

Buscar bibliografía y resumir:

- Habilidades profesionales, constructivas, organizativas, proyectivas, comunicativas y cognoscitivas.
- Significado de ética pedagógica.

Evaluación individual

Planificar un S.T.M teniendo en cuenta las exigencias para elevar la calidad del proceso docente - educativo, y cómo puede lograr desarrollarlo el Dtor teniendo en cuenta las habilidades profesionales, la creatividad y la dirección participativa en el colectivo que dirige.

- Sistema de habilidades: Se definen a partir de la planificación estratégica anual y mensual.
- Habilidades docentes: Imprescindible para el estudio, por ejemplo, los relacionados con el procesamiento de información: fichar, resumir, etc., o los del pensamiento lógico: análisis, síntesis, etc.
- Habilidades profesionales: Determinados por el conocimiento de las características de la enseñanza y sus resultados en la evaluación profesional.

Habilidades Profesionales



Constructiva

Habilidad para interpretar operativamente orientaciones o indicaciones metodológicas y didácticas – pedagógicas

contenidos en los documentos normativos y metodológicos para dirigir tareas y controlar el proceso de aprendizaje y autoeducación para la evaluación final de los

resultados parciales y finales del proceso.

Comunicativas

Habilidad desarrolladora para la expresión oral y escrita de ideas y conocimientos que deben ser asimilados asequiblemente mediante la exposición, la demostración etc.

Organizativa

Habilidad para saber motivar, incentivar al colectivo, para la realización de actividades planificadas.

Cognoscitiva

Habilidades para apropiarse de los conceptos, hechos, fenómenos, principios y demás información por la vía de la lectura, el estudio la investigación y la práctica pedagógica.

Proyectivas

Proyectar acciones teniendo en cuenta la visión que debe tener como cuadro en formación de manera objetiva.

Se utilizaron diferentes técnicas participativas, pues estas son herramientas dentro de un proceso, que ayudan a fortalecer la organización del grupo, se utilizan como procedimientos para motivar animar e integrar a los participantes. Las que sugerimos pueden desarrollarse con cualquier grupo de reservas.

Aspectos a tener en cuenta en la aplicación de las técnicas:

- Crear un ambiente favorable de comunicación entre los participantes y el profesor.
- Conocer después de aplicada la técnica, cómo se sintieron para establecer un análisis con el grupo sobre esos aspectos.
- Solicitar a los participantes si conocen otras técnicas e invitarlos a que dirijan la misma en clases posteriores.

Técnica participativa:

1. “El color que me gusta”

Objetivo: Agrupar de forma amena a los participantes en equipos.

Lograr la unidad entre los participantes.

Materiales: Hoja de colores

Desarrollo:

Colocar en una mesa diferentes tarjetas con el color rojo, azul y verde invitar a los participantes a seleccionar el color de la tarjeta que más le guste. Esperar que cada compañero seleccione el color deseado. Invitarlos a agruparse por ese color seleccionado, dejar que intercambien sobre otros aspectos que tengan en común: grupo de niños que más le guste trabajar, aspectos del plan de trabajo individual de la reserva que tengan en común.

Técnica participativa.

2. “Arbol de causa y efecto”.

Objetivos:

- Determinar las causas y efectos de los problemas.
- Valorar posibles alternativas de solución en equipos.
- Fomentar el sentimiento de unidad del grupo en la solución de los problemas.

Materiales: Papelógrafos, colores o crayolas.

Desarrollo:

Preparar información sobre la recogida de datos. Formar equipos en el grupo. Ofrecer información a los grupos para su valoración. Determinar los principales problemas del centro y jerarquizarlos, (priorizar no más de 5), consensualmente ir determinando los problemas principales que se consideran priorizar. Terminar la sesión plenaria, distribuir a cada equipo un problema y plantearles que mediante la técnica del árbol de causas y efectos se determine la solución del mismo:

- El tronco representa el problema.
- Las raíces representan las causas
- Las hojas y las ramas los efectos
- Los frutos señalarán las posibles alternativas de solución.
- Entre todos los miembros del equipo determinar estos aspectos, dibujando el árbol e insertando cada una de sus partes las causas, efectos y posibles alternativas para la solución del problema.

Al concluir el trabajo en equipo se socializará en el ámbito del grupo el resultado del análisis realizado en cada uno, propiciando la reflexión colectiva alrededor de cada propuesta. Analizar las conclusiones.

Técnica participativa:

“La flor que seleccioné”

Objetivo:

- Agrupar en forma amena a los participantes en equipos.
- Establecer un clima favorable para el desarrollo de la clase.

Materiales: Diferentes tipos de flores, en láminas y naturales.

Desarrollo:

Repartir láminas pequeñas con diferentes flores o flores naturales, invitar a los participantes a que se agrupen por las flores ofertadas. Invitarlos a que expongan si la flor se corresponde con sus gustos. De no coincidir la flor ofrecida con el gusto del participante se indicará que pueden intercambiar las flores logrando que seleccionen la que más le guste. Se agruparán y le pondrán el nombre de la flor al equipo.

INDICACIONES METODOLÓGICAS Y ORGANIZATIVAS GENERALES

En el tratamiento de los temas se utilizarán las siguientes formas organizativas, técnicas participativas y ejercicios pedagógicos.

Formas Organizativas

📌 **Conferencia:** Se estructura de la siguiente forma.

Introducción: Comprobar el dominio que tiene los estudiantes de los objetivos específicos, mediante de preguntas de control que se evalúan.

Desarrollo:

- Motivar el contenido
- Orientar los objetivos
- Separar el contenido en unidades.
- Exponer la teoría señalando su aplicación, indicar métodos de trabajo en que intervienen los conceptos, principios, leyes y teorías explicadas.
- Mantener el vínculo de los objetivos con los aspectos esenciales.
- Realizar preguntas de comprobación durante el desarrollo de la conferencia.
- Ayudar al desarrollo de las capacidades de los estudiantes, al razonamiento lógico, el trabajo independiente y la actividad creadora.
- Vincular la teoría con la práctica a través de las acciones que debe desarrollar la reserva en cada unidad.

Conclusiones:

- Sintetizar los aspectos más generales y esenciales de la conferencia en correspondencia con los objetivos específicos de la misma.
- Aclarar dudas a los participantes.
- Realizar preguntas de comprobación para ver si se han cumplido los objetivos específicos de cada unidad. Esta dará una medida de la eficiencia del trabajo.
- Orientar el trabajo independiente mediante actividades concretas.
- Caracterizar la bibliografía a utilizar cuando se entienda necesario por el profesor.

📌 **Taller Pedagógico**

Es una reunión de trabajo donde se unen los participantes en pequeños grupos y equipos para hacer aprendizajes prácticos, este taller resulta una vía idónea para formar, desarrollar y perfeccionar habilidades profesionales.

Si el taller es tipo debate, los participantes deben conocer con antelación el momento en que se va a desarrollar. Debe tenerse en cuenta las particularidades de los participantes.

📌 **Conferencia discusión**

Permite utilizar la experiencia y conocimiento del auditorio, la participación activa se logra con preguntas para conocer opiniones y grado de preparación de los participantes para asimilar nuevos conocimientos. En esta conferencia no sólo se utilizan las respuestas, sino que se organiza un intercambio de opiniones en intervalos lógicos, de acuerdo con los contenidos.

El éxito depende de la selección correcta de las preguntas y de la dirección segura de la discusión.

Se sugiere someter a discusión materiales que se puedan exponer por escrito o con ayuda de medios técnicos.

📌 **Debate reflexivo:**

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

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

Capítulo III

Análisis de los resultados alcanzados a partir de la muestra seleccionada.

En el municipio de Cienfuegos existen 27 círculos infantiles. Cada director de estas instituciones tienen 2 reservas de cuadros. Se trabajó con la primera reserva del director, o sea con 27 reservas de cuadro de los círculos infantiles, que representa el 50% de la muestra.

El diagnóstico inicial (Anexo 1), se aplicó con dos objetivos precisos:

Conocer el nivel motivacional hacia cargos de dirección, detectar el nivel de conocimientos acerca del componente de dirección.

En las razones por las que se decidió incorporarse a las reservas de cuadro las respuestas fueron las siguientes:

- El 11% de las reservas plantearon que eran R.E.P y no podían negarse (3 compañeros)
- El 74% plantean que los seleccionaron en el consejo de dirección (20 compañeras)
- El 14% refieren que son subdirectores y tienen que ser las reservas de los directores. (4 compañeras)

En el aspecto que más le resultan importantes se obtuvo el siguiente resultado:

- 17 reservas que representan el 63% refieren a las posibilidades de participar en la superación que desean y el 37% por tener flexibilidad en el horario que representan 10 reservas.

Al evaluar sus conocimientos en el componente de dirección, se evalúan de R el 100% de las reservas en los aspectos señalados en el instrumento.

Señalan como sugerencias que el director de las instituciones infantiles deben demostrar más al personal docente, deben entrenar más el Proceso. Estas sugerencias las expresaron el 100% de las reservas.

No sugirieron temas de interés al 100% de las reservas. Como se puede apreciar estamos ante un grupo de reservas de cuadro que no poseen conocimientos en el componente de

dirección. Por los resultados de la encuesta se aplicó una entrevista para conocer por qué desconocían el componente de dirección. (Anexo 2)

B) Los resultados de la entrevista fueron las siguientes:

De 27 reservas entrevistados plantean 21 que los directores no tienen tiempo para trabajar este componente, por ser más diferenciado, representando el 77,8 %, 6 plantean que se trabajan algunas que se quedan frente al centro cuando el director tiene que salir de la institución representando el 22,2 %.

Expresan que el componente que más se trabaja es el político - ideológico, ya que la preparación tiene que desarrollarse con una frecuencia personal, representando el 100% de las reservas entrevistadas.

Al exponer el componente que más inseguridad les ofrece, reiteran 18 reservas que es el de dirección representando el 66,7 % y 9 reservas plantean el área económica representando el 33,3 % de las reservas entrevistados.

El 100% de las reservas coinciden que los directivos trabajen de manera ocasional, por eso presentan dificultades en este componente, correspondiéndose con lo expresado referente a la insuficiente motivación que presentan para ocupar cargos de dirección, ya que no se sienten preparados para desempeñarse en cargos de dirección.

Por la valoración de los instrumentos: Anexo 1 y 2 se considera oportuno desarrollar entrevistas a directivos y docentes de círculos infantiles, con el objetivo de conocer el trabajo que desarrollan los cuadros con sus reservas.

C) Entrevista a docentes de círculos infantiles (Anexo 3)

Con el objetivo de conocer si el colectivo pedagógico tiene dominio del trabajo que deben desempeñar las reservas de cuadro.

Después de aplicado este instrumento los resultados fueron los siguientes:

De los 27 círculos infantiles se entrevistaron a 200 docentes participando educadores, maestros de preescolar y auxiliares pedagógicos.

De los docentes entrevistados 71 docentes plantean que las reservas son buenas compañeras que son buenas docentes pero que no tienen tiempo para ayudar más a los docentes que lo necesitan, evaluados de R y recién graduados representando el 35,5 % de los docentes

plantean que no conocen que tienen que hacer en el centro, o sea ignoran su desempeño representando el 64,5 % de los docentes entrevistados.

D) Encuesta al director de los círculos infantiles del municipio de Cienfuegos.

Con el objetivo de conocer criterios que tienen del personal seleccionado en los centros, como reservas, 21 directores coinciden que les ayudan al quedarse frente al centro en su ausencia por varias razones representando el 77,7 % y 2 que la creatividad es la ayuda que más sustenta el trabajo de las reservas, representando el 7,4 %, 4 cuadros plantearon que son independientes lo que representa el 14,8 %, 19 directivos expresan que las reservas se implican en el problema detectado en el centro, representando el 70,3 % y 8 reservas se preocupan pero no resuelven el problema científico que se presentan en las instituciones infantiles, representando el 29,6 %.

Los 27 directivos plantean sobre las habilidades comunicativas organizados del 2 al 5, como regularidad que se ajustan al tema pero no se aprovecha todo el tiempo y que son aceptables las habilidades comunicativas de las reservas representado el 100% de los encuestados con el mismo criterio. Así mismo plantean que las relaciones interpersonales que establecen con su colectivo son los siguientes resultados:

- 10 son respetuosas.
- 4 son amistosas.
- 3 son abiertas.
- 10 son francas.

En cuanto a sí las reservas conocen el colectivo pedagógico los 27 cuadros plantean que sus reservas si conocen al personal docente con los cuales trabajan.

Diez de los directores de círculos plantean que los cursos que se ofrecerán sobre el componente de dirección deben tener carácter sistemático, 8 expresaron que deben enseñarles a planificar el trabajo que es lo más difícil de una institución, 4 plantean que deben evaluar la rotación de las reservas por el puesto de trabajo, y 5 proponen que no deben llevarse a las reservas de sus centros, que se preparen a través de la capacitación que recibirán por parte de la instancia municipal.

La interpretación y valoración de los instrumentos aplicados a docentes y directivos de las instituciones infantiles reiteran la necesidad que tienen las reservas de cuadro de ser

preparados en el componente de dirección. La propuesta de capacitación y su contribución para el desarrollo de los futuros cuadros garantizarán su formación de manera holística.

E) Reflexión y discusión en el consejo científico asesor y en el departamento de Cuadro del municipio de Cienfuegos.

Con el objetivo de analizar criterios de los miembros del consejo científico del municipio, así como del departamento de cuadro y valorar nuevas ideas y aportes a la capacitación diseñada.

Los aspectos debatidos giraron sobre los indicadores de la guía de análisis, se estableció un diálogo abierto, basado en la discusión de la propuesta. Por requisito de este tipo de investigación cualitativa, los documentos que prueba el debate y discusión se ofrece en las memorias del proceso. (Anexos 5 y 6).

F) Instrumento que mide habilidades profesionales de la reserva.

(Anexo 7)

Para la validación del instrumento se realizó el estudio de las respuestas ofrecidas por las reservas utilizando las invariantes:

1=Bajo

2=Moderado

3=Alto

Se sumaron las reservas que se ubicaron en las invariantes orientadas (antes de aplicarse la capacitación) y se sacó el porcentaje teniendo en cuenta la participación de la reserva (27), asimismo se realizó el procedimiento después de aplicada la capacitación diseñada. Realizándose la comparación entre ambos resultados.

INSTRUMENTO	Antes			Después			% Antes			% Después		
	1	2		1	2		1	2	3	1	2	3
	3			3								
I.- Cognoscitivas:												
1. Operaciones intelectuales básicas Familiarización, comprensión, aplicación, síntesis, abstracción, memorización, generalización, etc	26	1	-	13	4	10	96.2	3.7		48.1	14.8	37
2.- Operaciones de dominio de las fuentes de información : manejo de bibliografía, programas orientaciones metodológicas, etc	4	23	-	1	3	23	4.8	85.1	-	0.037	11.1	85.1
3.- Observar y valorar actividades del PDE	5	22		-	10	17	18.5	81.4		-	37	62.9
4.- Proponer acciones que den solución a los problemas observados en el desarrollo del proceso.	4	23		3	20	4	14.8	85.1		11.1	74	14.8
5.- Determinar el problema existente con carácter científico.	11	15	1	3	13	11	40.7	55.5		11.1	48.1	40.7
6.- Aplicar métodos de investigación.	10	8	9	4	11	12	37	29.6		14.8	40	44.4
7.- Llegar a conclusiones científicas.	9	18	-	2	20	5	33.3	66.6		7.4	74	18.5
II.- Constructivas												
1.- Saber interpretar orientaciones	7	18	2	-	20	7	25.9	66.6		-	74	25.9

metodológicas, didácticas y pedagógicas.				
2.- Saber formular objetivos de las actividades en correspondencia con los niveles de asimilación de los contenidos.	- 19 8	- 18 9	- 70.3 29.6	- 66.6 33.3
3.- Saber planificar actividades docentes en los diferentes ciclos.	13 11 3	11 13 3	48.1 40.7 1.1	40.7 48.1 11.1
5.- Tomar el diagnóstico como punto de partida para el logro de los objetivos de cada ciclo	3 17 7	- 21 6	11.1 62.9 25.9	- 77.7 22.2
III.- Organizativas				
1.- Saber organizar y planificar las actividades del plan mensual.	20 4 3	- 20 7	74 14.8 11.1	- 74 25.9
2.- Saber dirigir el plan organizado conjuntamente con sus docentes.	10 17 -	4 20 3	27 62.9 -	14.8 74 11.1
3.- Delegar tareas para que todos los docentes participen en el S.T.M. de su centro.	10 15 2	3 20 4	37 55.5 7.4	11.1 74 14.8
4.- Saber organizar y planificar tareas que logren erradicar los problemas docentes de sus centros.	7 20 -	1 22 4	25.9 74 -	0.037 81.4 14.8
5.- Planificarse correctamente sin tener que llevarse trabajo para su casa.	14 12 1	7 20 -	51.8 44.4 0.037	25.9 74 -
IV.- Comunicativas				
1.- Saber escuchar	8 17 2	- 20 7	29.6 62.9 7.4	- 74 25.9
2.- Respetar los criterios, ideas de su colectivo.	10 15 2	- 20 7	37 55.5 7.4	- 74 25.9
3.- Saber hacer uso correcto del tono, timbre y entonación de la voz.	7 16 4	2 21 4	25.9 59.2 14.8	7.4 77.7 14.8

4.- Saber ejemplificar adecuadamente atendiendo a las diferencias individuales de sus docentes.	- 21 6	- 20 7	- 77.7 22.2	- 74 25.9
5.- Saber estimular la participación colectiva de su colectivo pedagógico.	10 15 2	- 20 7	37 55.5 7.4	- 74 25.9
V.- Proyectivas				
1.- Saber proyectar actividades que haría usted en función como reserva.	20 5 2	2 20 5	74 18.5 7.4	7.4 74 18.5
2.- Proponer acciones encaminadas a su futura labor como cuadros.	6 21 -	- 20 7	22.2 77.7 -	- 74 25.9
3.- Proyectar estrategias que perfeccionen el proceso.	5 21 1	2 20 5	18.5 77.7 0.037	7.4 74 18.5
4.-Proponer actividades del proceso que eleven la preparación del docente.	6 19 2	1 20 6	22.2 70.3 7.4	0.037 74 22.2

De acuerdo a los resultados alcanzados en cada habilidad, se sumaron por habilidades los puntos alcanzados antes y después y se promediaron los resultados de acuerdo a los aspectos que contemplan cada esfera, siendo los resultados como sigue:

Habilidades	Antes de aplicar el instrumento	Después de aplicar el instrumento
I – Cognoscitivas	17.1	23.2
II – Constructivas	21	24.6
III – Organizativas	14.8	24
IV – Comunicativas	20	26.6
V - Proyectivas	17.75	25.75

(Anexo 8)

Los resultados de las tablas demuestran la efectividad de los temas abordados para lograr la preparación de las reservas de cuadros.

CONCLUSIONES

A partir de los resultados en función de la aplicación del programa de capacitación ofrecido a las reservas de cuadro de la enseñanza preescolar, se plantean las siguientes consideraciones finales:

1. El proceso de capacitación de las reservas de cuadros de la enseñanza preescolar, en el componente de dirección, para que sea efectivo, debe estar organizado, planificado, controlado y evaluado sistemáticamente.
2. Organizar la formación del futuro cuadro a través de sistema de acciones teórico - prácticos que faciliten el proceso de formación del cuadro con perspectiva integral, desarrollando habilidades - conocimientos y valores.
3. El programa diseñado para lograr la capacitación de las reservas de cuadro, es una propuesta a tener en cuenta en el proceso de formación de futuros cuadros, lo cual se infiere, a partir de los resultados alcanzados en esta investigación.

RECOMENDACIONES

Al analizar las conclusiones planteadas en función de los objetivos previstos sugerimos:

1. La aplicación de la capacitación en el componente de dirección a los compañeros que integran las reservas de cuadros de la enseñanza Preescolar y extenderlas a otras reservas de cuadros en otras enseñanzas siempre y cuando se asuman, como propuesta.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Marx C. Teoría General de la Dirección Socialista. Apuntes para un libro de texto.- p.16
2. Borel Francesc. Comunicar bien para dirigir mejor: Ediciones Gestión 200. S.A. 1996 p.195
3. Decreto Ley 196 Abril 2000. Documentos Rectores de la Política de Cuadro. – p.17.
4. Diccionario de Filosofía Ed. Política 1981. – p.19
5. Pedagogía Editorial Pueblo y Educación, 1981. – p.370
6. Díaz Llorca, Carlos, 1989.
7. Dirección de Cuadro. MINED, 1995. -p.14
8. Política Educacional: En Tesis y Resoluciones Primer Congreso PCC. – Guantánamo: Editora Política, 1979. – p. 403.
9. Diccionario (Meyens, Leipzig), E. 4 p 599.
10. Reglamento Ramal para el trabajo con los cuadros del MINED. Abril 2000. Artículo 19. – p.76.
11. Documentos Rectores de la Política de Cuadro, 2000. – p. 50.
12. Nieves Rivero, María Luisa. El diagnóstico como proceso de evaluación – Intervención: Una nueva Concepción: En educación de alumnos con necesidades educativas especiales. Fundamento y actividad. – La Habana: Editorial Pueblo y Educación. 2000. – p. 38.
13. Pérez Justi. Diagnóstico y Evaluación, 1999.

BIBLIOGRAFÍA

- Albira Martín Francisco. Metodología de evaluación de Programa #44 / Francisco Albira Martín. La Habana. Ed. Pueblo y Educación; 1996 p. 32.
- Alvarez de Zayas, Carlos M. Didáctica / Carlos M. De Zayas. La Escuela en la vida. La Habana. Ed. Pueblo y Educación; 1996 p. 178.
-
- Pedagogía como ciencia o Epistemología de la Educación / Carlos Alvarez de Zayas. La Habana. Ed. Félix Varela; 1998 p. 254 .
- Broverman, J.D: Toma de decisiones en administración / J. D Broverman. Enfoque formal. Ed. Limusa; 1986 p. 46.
- Castro Ruz Fidel, discurso 2do Curso E.I.R. /20 dic 1961 Ed. Inst. Política FAR p. 2 – 8.
- Cuba Ministerio de Educación. Conferencia Especializada sobre el nuevo Estilo Pedagógico / MINED. La Habana: S.E; 1998 p. 3 – 6.
- Ministerio de Educación de la República de Cuba. Dirección Actualidad y Tendencias. Serie Temática. La Información a su alcance nro. 1. Marzo 2001 p.10.
- Cuba Ministerio de Educación. Metodología para el desarrollo del programa dirigido a la formación de valores, la disciplina y la responsabilidad ciudadana, desde la escuela / MINED. La Habana: S.A 1998 p. 2.
- Cuba Ministerio de Educación, V Seminario Nacional a Dirigentes. Ministerio de Educación. Primera Parte. Tema 5. La Habana febrero; 1981 p. 128.
- Cuba Ministerio de Educación. Resolución 08/79. Funciones y requisitos en los cargos docentes RM₂/08/79 MINED. La Habana p.2.
- Cuba Ministerio de Educación. Seminario Nacional a Dirigentes, Metodólogos e Inspectores MINED. La Habana. Ed. Pueblo y Educación, enero 1998 p.130 – 133.
- El Hombre y la Economía en el pensamiento del Che. – La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 1991.—336p.
- Fariñas León Gloria. Maestros una estrategia para la enseñanza / Gloria Fariñas León. La Habana. Educación Academia; 1995 p. 44.

-
- La selección de tareas: Un momento básico en el proceso de dirección de la enseñanza / Gloria Farñas León. La Habana: [S.N] 1985 p. 10.
- Fernández, A.M. Comunicación Educativa / A. M. Fernández, M. I. Álvarez. – La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 1995. –46p.
- Fillot, M. Los Talleres de aprendizaje: Una propuesta favorecedora de atención a la diversidad / A. Fillot, A. Silva. La Habana; 1997. p. 126.
- Fiallo Rodríguez, J. Las relaciones intermaterias: una vía para incrementar la calidad de la educación./ J Fiallo Rodríguez.-- La Habana. Editorial Pueblo y Educación, 1996.— 37p.
- Franco García, Olga. La formación permanente del personal de la Educación Preescolar en Cuba, desde sus inicios a la realidad actual. Revista Voces. (Montevideo Uruguay) 1997. – 51p.
- Freire, Pablo. Pedagogía de la esperanza. / Paulo Freire. – México: Editora Siglo XXI, 1995. – 236p.
- Gimeno Sacristán, José. El curriculum: Una reflexión sobre la práctica / José Gimeno Sacristán. Madrid: Morota; 1998 p. 253.
-
- Comprender y transformar la Enseñanza / José Gimeno Sacristán. Madrid : Morota; 1995.p. 86.
- Gómez, Luis Ignacio. Conferencia en el Evento Educación para Todos./ Luis Ignacio Gómez – La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 1990. – 20p.
- Gómez Gutiérrez Luis I. La situación actual de la educación en Cuba. Conferencia especial Pedagogía 97 / Luis I. Gómez Gutiérrez. La Habana; 1997. p12.
- González Castro Vicente. Profesión : Comunicador / Vicente González Castro: La Habana: Ed Pablo de la Torriente: 1986. p. 272.
- González Guerra, Diego. Metodología y teoría de la motivación en Psicología de las personalidades / Diego González Guerra._ La Habana: Ed. Ciencias Sociales; 1984.p.45.
- González Rey Fernando. Algunas cuestiones del desarrollo moral de la personalidad / Fernando González Rey.- La Habana: Ed Pueblo y Educación; 1982.p.89.
- González Rey, Fernando. Comunicación, personalidad y desarrollo./ Fernando González Rey. --- Cuba: Editorial Pueblo y Educación, 1976. –49p.

- González Rodríguez, Nidia. Las técnicas de trabajo en grupo. / Nidia González Rodríguez.—La Habana: Editorial E.P.S. “Nico López”, 1989. —124p.
- Guevara, Ernesto Che. El cuadro: columna vertebral de la revolución / Ernesto Che Guevara.--- La Habana Ed. Ciencias Sociales; 1966. p. 140.
- _____. Escritos y discursos #8 / Ernesto Che Guevara. ---La Habana: Ed. Ciencias Sociales, 1995.—72p.
- _____. Obras escogidas / Ernesto Che Guevara. La Habana. Ed. Ciencias Sociales 1967; -- p. 95 – 103.
- Hurtado López, Josefina. Concepción del desarrollo infantil. Revista Educación: . p. 63, 2001.
- Iliasov, I. I. Antología de la Psicología Pedagógica y de las Edades / I. I. Iliasov, V., Liaudis. —La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 1986. —346p.
- Ilich Lenin, Vladimir. Cuadernos Filosóficos. / Vladimir Ilich Lenin. —La Habana: Editorial Política, 1964. —278p.
- Jiménez, Paco. Integración Escolar. Cuaderno de Pedagogía. / Paco Jiménez – Barcelona España: Ediciones Aljibe, 1999. —378p.
- Klinberg, L. Introducción a la Didáctica General. / L. Klinberg. – La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 1978. —447p.
- Kuzmina, N. V. Los Problemas actuales de la preparación profesional del maestro / N. V. Kuzmina, V. I. Guinestsinki. Moscú – Ed: Progreso, 1962 -- P.63 – 69.
- Lenin I. Vladimir. Cuaderno Filosófico. En Problemas Fundamentales del materialismo Dialéctico / Vladimir Ilich Lenin; G. Kusonov, La Habana. Ed. Orbe 1974 – 291p.
- Leontiev N. Alexei. Actividad, conciencia, personalidad / Alexei Leontiev N. La Habana. Ed. Pueblo y Educación 1981 -- p.96 – 105.
- M C. Marcelo. Aprender a enseñar: Un estudio sobre el proceso de socialización de profesores principiantes / Marcelo M. C. -- Madrid: CIDE, 1990. --p.71.
- Material Mecanografiado de temas de dirección del Dr. C. José Carlos Pérez González.
- Murguezía, Murguezía Pedro. General de la dirección social / Pedro Murguezía, Murguezía, Humberto M. Fronado, Josefina López Cabrera. -- La Habana: Ed. Pueblo y Educación, [1992] -- 401 p.

- Modelo Básico para la Superación de Docente como Maestro Investigador. Informe Final del proyecto Territorial Ms. CTS. Manuel Antonio Primo Fernández y Colectivo de autores.
- Ortega, Pedro. Valores y Educación / Pedro Ortega, Ramón Mínguez, Ramón Gil.-- Barcelona: Ed. Ariel, 1996. --.191 p.
- Partido Comunista de Cuba. Congreso 1ro.. La Habana, 1975. Tesis y Resolución / PCC. -- La Habana: Dpto. de Orientación revolucionaria, 1976. -- 326p.
- Peaget Jean. Psicología y Pedagogía / J. Peaget. Barcelona. Ed. Ariel [S.A]. 500 p.
- Rosada, F. Formarse como profesor / F. Rosada. -- Madrid: Ed A.K.A.C., 1997. -- 31p.
- Rubiustein, J. L. Principios de la Psicología General / J. L Rubiustein. La Habana Ed. Pueblo y Educación, 1997. -- p.320.
- Savin, N. V. Pedagogía / N. V. Savin. -- La Habana: Ed. Pueblo y Educación, 1976 -- .317 p.
- Siegel Sidney. Estadística no paramétrica aplicada a la ciencia de la conducta / Sidney Siegel.-- México: Ed. Trilla, 1974. -- 344 p.
- Shon Donal A. La Formación del Profesional: Reflexión hacia un nuevo diseño de la enseñanza y el aprendizaje / Donal A. Shon. -- Barcelona: Ed. Paidós, 1993. --.302 p.
- Talísima Nina F.. Análisis de la Teoría de Galperin. En Psicología y Educación / Nina F. Talísima. -- Moscú. Ed. Progreso, 1988. -- 365 p.
- Teresa C. Vásquez Martín./ Tesis en opción al título académico de master en Educación con mención el dirección. 2000
- Torres Jurgo. Globalización e interdisciplinariedad: Curriculum integrado / Jurgo Torres. España: Ed. Mórota, 1994. --- 278p.
- Vigotski Lev S. Integración entre enseñanza y desarrollo / Lev S. Vigotski. La Habana. Ed. Pueblo y Educación. 1985. -- 230 p.
- _____ El proceso de formación de la psicología Marxista / Lev. S. Vigotski, A. Leontiev, A. Luria. -- Moscú: Ed. Progreso, 1989. -- 402p.
- Wong García E. La formación y perfeccionamiento de Maestros en Cuba / E. Wong García.-- La Habana. Ed. Pueblo y Educación, 1987. -- p..3 -- 23.

ANEXOS

Anexo 1

Encuesta de diagnóstico inicial a las reservas.

Objetivo:

- Diagnosticar el nivel motivacional hacia cargos de dirección.
- Detectar el nivel de conocimientos acerca del componente de dirección.

Estimada Reserva

Hoy iniciamos el curso de capacitación que los preparará como cuadro de las instituciones infantiles.

Estamos interesados en conocer algunos aspectos que nos ayudarán a perfeccionar el trabajo y hacer más útil la preparación que recibirán, por lo que deseáramos contestaras, siendo sincera ante las interrogantes siguientes.

Gracias

- 1) Relacione tres razones por lo que decidiste incorporarte a las reservas de cuadro.
- 2) ¿ Qué aspectos de la vida profesional como directivo de un centro, te resultan importantes? (Relacionar uno: con una cruz)

- _____ El salario o plus del director
- _____ Posibilidades de superación
- _____ Nivel profesional que adquieres
- _____ Por salir del grupo
- _____ Por tener flexibilidad en el horario

3. Evalúa tres conocimientos en el componente de dirección en B, R, M.

- _____ Planificación estratégica anual y mensual

_____ Trabajar por prioridades y no por urgencias

_____ La comunicación y la creatividad, dos pilares básicos en el cuadro.

_____ El cambio en el proceso lo origina una buena dirección del proceso.

4. Señale 3 sugerencias de cómo a tu criterio debe ser el director de un círculo infantil.

5. Si tienes un tema de interés. ¡Sugiere!

Anexo 2

Guía de entrevista a las reservas de cuadros de los círculos infantiles

1. Criterios acerca de la preparación que reciben de sus directivos
2. ¿Cuál es el componente, que más te han preparado?
3. ¿Cuál es el componente que presenta más inseguridad? ¿Por qué?
4. Trabajan contigo de manera sistemática ocasional planificadamente, cumpliendo el plan individual.
5. Estas motivada para ocupar cargos de dirección (Causas en caso de expresar que no se siente motivada)

Anexo 3

Guía de entrevista a docentes de los círculos infantiles

1. Opinión acerca del desempeño de las reservas.
2. ¿Cómo es la comunicación con sus compañeros, su preparación pedagógica y metodológica?
3. ¿Cómo valora su desempeño? ¿Sus habilidades profesionales?
4. ¿Cómo ha incidido en la preparación de docentes evaluados de R, y recién graduados?
5. Otros aspectos que considere de interés.

Anexo 4

Encuesta al Director de los círculos infantiles que sus reservas participarán en la preparación que realizará el Municipio de Cienfuegos.

Co. Director: Agradecemos por anticipado la colaboración brindada al ofrecer sus criterios sobre el comportamiento en el desempeño de su reserva de cuadro; la validez de la información dependerá del interés y sinceridad con que responda las preguntas planteadas.

1- Le ha ayudado su reserva a la actividad que usted realiza como cuadro en (Evalúe del 2 al 5)

- Organizar el trabajo.
- Planificar acciones teniendo en cuenta sus prioridades.
- Responsabilidad ante tareas de dirección.
- Independencia.
- Creatividad.
- Quedarse frente al centro en su ausencia.

2- Ante el problema detectado:

- Se implica
- Le es indiferente
- No se preocupa
- Se proyecta científicamente
- Se preocupa pero no se resuelve

3- Considera que sus habilidades comunicativas son (del 2 al 5)

- Muy buena con gran coherencia y claridad.
- Aceptables.
- Es crítica pero no autocrítica.
- Es precisa, clara, receptiva.
- No logra dirección participativa.

- No escucha a sus subordinados.
- Se ajusta al tema pero no aprovecha el tiempo.
- Se altera fácilmente.

4- Las relaciones interpersonales que establece con el colectivo pedagógico son: (x)

- Respetuosa
- Amistosa
- Abierta
- Franca
- Inadecuada
- Incorrectas.

5- En cuanto al colectivo pedagógico con que se trabaja: (x)

- Conoce al colectivo
- Atiende sus particularidades.
- No considera sus diferencias.
- Se identifica con ellos.
- No se preocupa por sus problemas.

Anexo 5

Directora Municipal: Licenciada

Roxana Alejo Molina

Minicipio de Cienfuegos

La propuesta de la capacitación para desarrollar con las reservas de cuadro de la enseñanza infantil fue expuesto por la asesora del trabajo científico en el Consejo científico asesor municipal valorándose como positivo el programa elaborado, muy actualizado con un enfoque holístico en el componente de Dirección. El mismo se valoró, que puede desarrollarse en el resto de las enseñanzas.

Anexo 6

Opiniones sobre el Departamento de cuadro del municipio de Cienfuegos:

Asesores:

- *Rafaela Iglesias*
- *Teresita Torres*
- *Martha González*

La capacitación que propone la asesora del trabajo científico ha sido objeto de estudio, consideramos válido el enfoque del programa. Permite abordar los conocimientos vinculando la teoría con la práctica, lo cual permitirá una preparación integral de las reservas de cuadro.

Anexo 7

Estimada reserva de cuadro:

La Dirección Municipal de educación desarrollará un sistema de acciones que las preparará para ejercer su futura labor como cuadro en el componente de dirección, deseamos colabore en dar respuestas sinceras, a lo planteado en la encuesta a partir de sus experiencias por el trabajo desarrollado por su estructura para contribuir a su formación.

Gracias por su colaboración.

En el espacio en blanco debe autoevaluarse considerando del 1 al 3 con respecto al nivel de dominio que tenga sobre las invariantes de cada habilidad que se plantean a continuación.

Invariantes	1	2	3
Funcionantes	Bajo	Moderado	Alto

I.- Cognoscitivas:

1. Operaciones intelectuales básicas

Familiarización, comprensión,
Aplicación, síntesis, abstracción,
Memorización, generalización, etc.

2.- Operaciones de dominio de
las fuentes de información : ma
nejo de bibliografía, programas
orientaciones metodológicas, etc

3.- Observar y valorar actividades
del PDE

4.- Proponer acciones que den so
lución a los problemas observados

en el desarrollo del proceso.

5.- Determinar el problema existente con carácter científico.

6.- Aplicar métodos de investigación.

7.- Llegar a conclusiones científicas.

II.- Constructivas

1- Saber interpretar orientaciones metodológicas, didácticas y pedagógicas.

2.- Saber formular objetivos de las actividades en correspondencia con los niveles de asimilación de los contenidos.

3.- Saber planificar actividades docentes en los diferentes ciclos.

4.- Tener en cuenta la dinámica de los componentes del proceso

5.- Tomar el diagnóstico como punto de partida para el logro de los objetivos de cada ciclo.

III.- Organizativas

- 1.- Saber organizar y planificar las actividades del plan mensual.
- 2.- Saber dirigir el plan organizado conjuntamente con sus docentes.
- 3.- Delegar tareas para que todos los docentes participen en el S.T.M. de su centro.
- 4.- Saber organizar y planificar tareas que logren erradicar los problemas docentes de sus centros.
- 5.- Planificarse correctamente sin tener que llevarse trabajo para su casa.

IV.- Comunicativas

- 1.- Saber escuchar
- 2.- Respetar los criterios, ideas de su colectivo.
- 3.- Saber hacer uso correcto del tono, timbre y entonación de la voz.
- 4.- Saber ejemplificar adecuadamente atendiendo a las diferencias

individuales de sus docentes.

5.- Saber estimular la participación colectiva de su colectivo pedagógico.

V.- Proyectivas

1.- Saber proyectar actividades que haría usted en función como reserva.

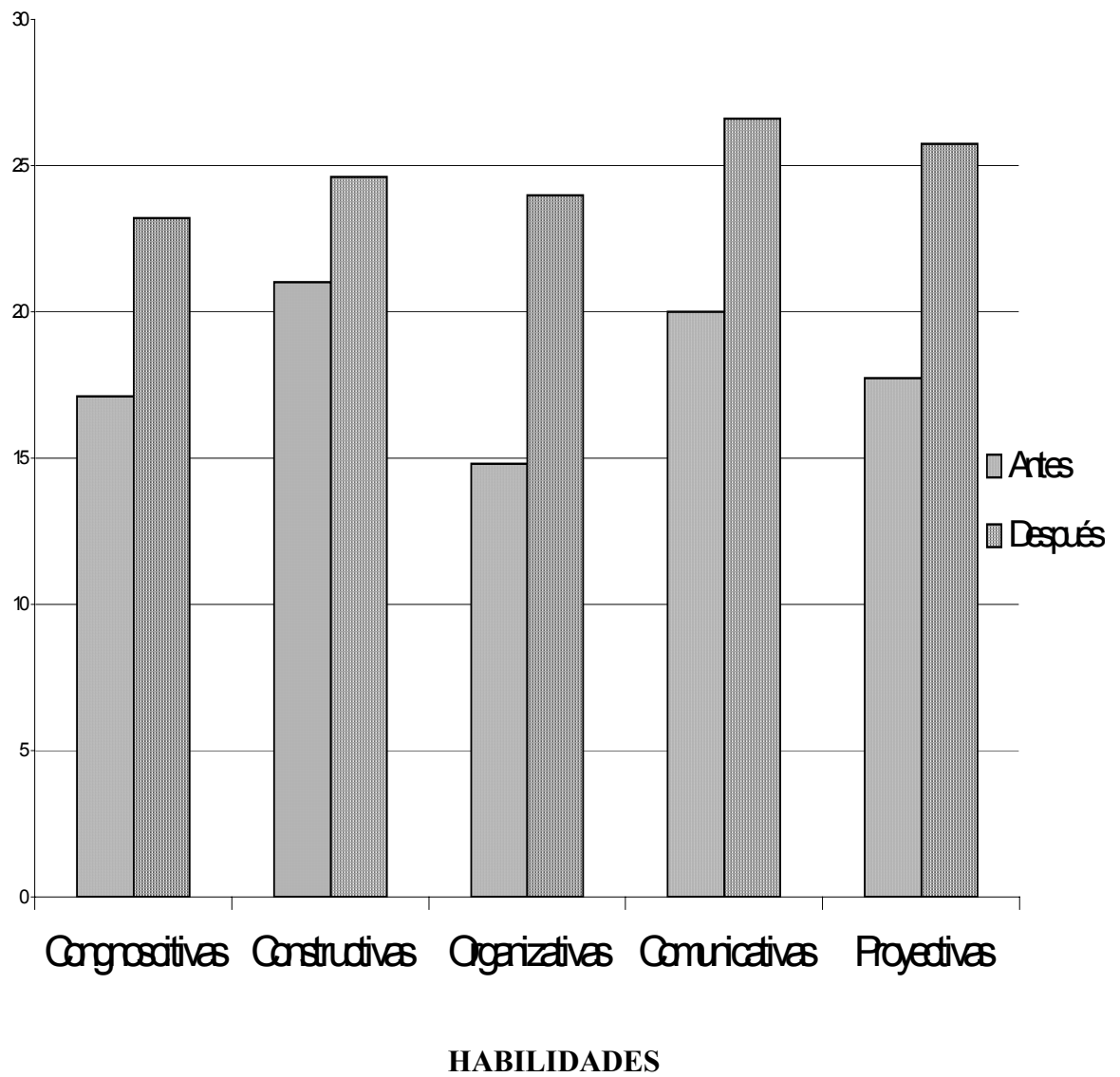
2.- Proponer acciones encaminadas a su futura labor como cuadros.

3.- Proyectar estrategias que perfeccionen el proceso.

4.-Proponer actividades del proceso que eleven la preparación del docente.

Anexo # 8

**Resultados alcanzados en cada habilidad antes y después de aplicar el instrumento
(Promedio)**



Anexo 9

Guía de observación

Para mayor precisión de la información inicial se concibió la modalidad de observación participante, ya que la misma resulta más conveniente al poderse ejecutar dentro de las propias funciones del observador lo cual lo hace más activo, además de aprovechar al máximo la ventaja de minimizar el efecto de este investigador, en este caso el objetivo es observar el desempeño de las reservas de cuadros de círculos infantiles, en relación con la preparación que reciben de sus directivos.

Para la orientación y cumplimiento del objetivo se definieron los siguientes elementos a observar:

- Proyección, ejecución y control de los planes de desarrollo de las reservas de cuadros.
- Preparación recibida partiendo de la proyección realizada.
- Nivel de preparación ofrecida por los directores en el componente de dirección.
- Evaluación profesional de los participantes.
- Superación diseñada partiendo de las necesidades o potencialidades.