



“El secreto para lograr mayores éxitos está el trabajo en la capacidad de los cuadros para abarcar en conjunto la complejidad de la situación, establecer las prioridades, organizar el trabajo, cohesionar las fuerzas, exigir disciplina, educar con el ejemplo, explicar la necesidad de cada tarea, convencer, entusiasmar, levantar el espíritu y movilizar la voluntad de la gente.”

Raúl Castro Ruz
26 de julio de 1997.

UNIVERSIDAD DE LAS CIENCIAS PEDAGÓGICAS
“CAPITÁN SILVERIO BLANCO NÚÑEZ”

TESIS EN OPCIÓN DEL GRADO ACADÉMICO
MÁSTER EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MENCIÓN: SECUNDARIA BÁSICA

LA PREPARACIÓN DE LA RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA DE LA
SECUNDARIA BÁSICA EN EL MUNICIPIO SANCTI SPIRITUS.

Autora: Lic. PA. Micaela Arrechea González

SANCTI SPIRITUS
2009

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS PEDAGÓGICAS
"CAPITÁN SILVERIO BLANCO NÚÑEZ"

TESIS EN OPCIÓN DEL GRADO ACADÉMICO
MÁSTER EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MENCIÓN: SECUNDARIA BÁSICA

LA PREPARACIÓN DE LA RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA DE LA
SECUNDARIA BÁSICA EN EL MUNICIPIO SANCTI SPIRITUS.

Autora: Lic. PA. Micaela Arrechea González
Tutor: MSc. PA Olga María Guelmes García
Consultantes: MSc. PA Yamilé Farfán Pina
MSc. PA Ysabel M. Castillo Caballero.

SANCTI SPIRITUS
2009

DEDICATORIA

A mi esposo Cañizarito.

A mis hijos, Lady, El Nene, Isa, Chuly.

A las 3 nietecitas de abuela.

A mi madre que aunque ya no existe siempre está conmigo.

A mi Comandante en Jefe, mi Partido y mi Revolución.

AGRADECIMIENTOS

A mi querida y bella familia por ser tan consecuentes para el logro del cumplimiento de esta meta.

A mi amiga Ysabel M. Castillo Caballero por su dedicación y empuje.

A mis compañeros de batalla.

A la Revolución Cubana por darme esta oportunidad.

RESUMEN

La formación de directivos jóvenes altamente preparados constituye un factor de importancia estratégica para todos los países del mundo, lo que explica que en la mayoría de las potencias capitalistas se hayan desarrollado numerosas investigaciones y experiencias en este sentido. Cuba, desde los primeros años de la Revolución tuvo conciencia de esa imperiosa necesidad y ha desarrollado una Política de Dirección Científica en todas las organizaciones políticas, de masas y en los organismos de la administración Central del Estado. Bajo el influjo de tales ideas, el Ministerio de Educación asumió el reto de formar a sus cuadros jóvenes y surge así el MOVIMIENTO DE LA RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA del Sector Educativo. Este trabajo presenta un Programa para la Preparación de la Reserva Especial Pedagógica de la Secundaria Básica en el Municipio Sancti Spíritus en las temáticas Dirección y Defensa; el objetivo es contribuir a la preparación continua de la Reserva Especial Pedagógicas de las Secundarias Básicas en el municipio de Sancti Spíritus, dotándolos de los conocimientos teóricos esenciales en Dirección y Defensa, así como las habilidades que se requieren, para dirigir científicamente el Proceso de Enseñanza Aprendizaje y enfrentar los problemas educativos en sus escuelas. El programa se caracteriza por su fácil interpretación y aplicación, pues recoge de forma organizada, los elementos básicos acerca de esas temáticas tan importantes en la formación de los futuros cuadros encargados de conducir el Proceso Docente Educativo en las diferentes estructuras del Ministerio de Educación en el territorio. La autora empleó en la búsqueda del conocimiento científico métodos, técnicas e instrumentos de la investigación educativa.

ÍNDICE

		Pág.
INTRODUCCIÓN		1
DESARROLLO		
Capítulo 1: LA RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA, POLÍTICA DE DIRECCIÓN CIENTÍFICA DEL MODELO ACTUAL DE LA EDUCACIÓN SECUNDARIA BÁSICA EN CUBA		10
1.1	La Preparación de la Reserva Especial Pedagógica en la Educación Secundaria Básica en Cuba	10
1.2	Antecedentes históricos de la Dirección en la sociedad	19
1.2.1	Dirección Científica Educacional en Cuba	25
1.3	El Programa de Preparación	43
Capítulo 2: UN PROGRAMA DE PREPARACIÓN PARA LA RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA EN LAS TEMÁTICAS DIRECCIÓN Y DEFENSA EN LAS SECUNDARIAS BÁSICAS DEL MUNICIPIO DE SANCTI SPÍRITUS.		44
2.1	Diagnóstico del estado actual de la Reserva Especial Pedagógica en la Educación Secundaria Básica en Cuba	44
2.2	Fundamentación y Descripción del Programa la Preparación de la Reserva Especial Pedagógica de la Secundaria Básica las temáticas Dirección y Defensa.	47
2.3	Análisis de la factibilidad del programa diseñado para la Reserva Especial Pedagógica en las temáticas Dirección y Defensa.	61

CONCLUSIONES	62
RECOMENDACIONES	63
BIBLIOGRAFÍA	64
ANEXOS	



INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

En las diferentes sociedades a lo largo de la historia siempre ha existido determinada jerarquización, de la cual dependen en gran medida sus éxitos en las diversas esferas de la vida económica, política y social.

Cada régimen social y la clase gobernante promueven, como dijera Lenin, “a sus representantes de vanguardia capaces de organizar el movimiento y dirigirlo” (Lenin, Vladimir. O.C. T XXXII:183)

“La formación de directivos jóvenes y altamente preparados constituye un factor de importancia estratégica para todos los países del mundo, lo que explica que en la mayoría de las potencias capitalistas se hayan desarrollado numerosas investigaciones y experiencias en este sentido”. (Varios. Revista Educación. 1966:83)

Los países latinoamericanos –a diferencia de las potencias capitalistas--, no cuentan con grandes centros de investigación científica sobre el desarrollo potencial de los recursos humanos.

Cuba, a diferencia del resto de los países latinoamericanos, demostró desde los primeros años de la Revolución tener conciencia de la imperiosa necesidad de contar con un potencial de jóvenes revolucionarios, integrales y capacitados que ocupan cargos de dirección. Múltiples pruebas de ello se encuentran en la política de cuadros aplicada a partir de 1959, así como en las ideas planteadas al respecto por Fidel Castro Ruz y Ernesto Ché Guevara. (Guevara de la Serna, Ernesto:28)

Sin lugar a dudas, la experiencia más fructífera en este sentido se encuentra en el movimiento de la Reserva Especial Pedagógica , el cual “... se conforma con los más revolucionarios e integrales egresados de los Institutos Superiores Pedagógicos...” (Documentos Rectores Política de Cuadros.2000:81).

Este movimiento surgió en 1991 y se consolida paulatinamente en la medida en que se garantiza el cumplimiento del principio rector de su desarrollo, definido en los siguientes términos: “Los principales cuadros de dirección del Organismo Central, las Direcciones Provinciales y Municipales de Educación, los Institutos Superiores Pedagógicos y los centros docentes, tienen la responsabilidad de garantizar la preparación y superación de los miembros de la Reserva Especial Pedagógica,

fundamentalmente en el puesto de trabajo, de manera tal que permita su promoción a diferentes cargos desde la escuela hasta las estructuras superiores.” (Documentos Rectores Política de Cuadros.2000:81).

El trabajo con la Reserva Especial Pedagógica requiere de paciencia, celo y responsabilidad por ser una de las principales vías mediante la cual, los cuadros muestran su capacidad como formadores del personal que tienen subordinado.

El Modelo Actual de Secundaria Básica, como nueva etapa del desarrollo educacional, reclama la independencia del pensamiento pedagógico y una batalla resuelta contra el formalismo, que debe caracterizarse por estimular la iniciativa creadora de los maestros y los directivos. Tales transformaciones requieren de una acertada dirección, cuya premisa es el cumplimiento del fin y los objetivos de este nivel de enseñanza.

Otros autores consultados estudiaron la temática, López en el 2004, Figueroa 2003, Calderón 2008 y en trabajos científicos metodológicos Arrechea 1999 y 2004. La autora a pesar de asumir dichos estudios considera que todavía subyacen insuficiencias.

Sin embargo, en las visitas de inspección realizadas por el Ministerio de Educación a diferentes centros educacionales del país durante los cursos 2005-2007 se detectó que los Directores de las Secundarias Básicas no cumplen de forma eficiente sus funciones de Dirección, en lo que respecta a la puesta en práctica del Sistema de Trabajo con la Reserva Especial Pedagógica, ya que en ocasiones el plan mensual carece de tareas para la Preparación de la Reserva de Cuadros y en particular, para la Reserva Especial Pedagógica y en otros casos cuando se planifican se hace por cumplir con una formalidad.

En la revisión de documentos y en entrevistas informales con miembros de la Reserva Especial Pedagógica de escuelas Secundarias Básicas en Sancti Spíritus, las Visitas de Ayuda Metodológica Provinciales y del MINED, se detectó que la Reserva Especial Pedagógica de las Secundarias Básicas:

- ❖ Insuficiente dominio de los documentos para la Preparación de Cuadros y sus Reservas de Dirección.

- ❖ Adolecen de una organizada preparación de la REP por lo que se le dificulta cumplir con las tareas comprendidas en su plan de desarrollo individual.
- ❖ Falta de preparación en los componentes de Dirección y Defensa de los miembros de la REP.

Todas estas insuficiencias en la Dirección de Centros Educativos, en cuanto a la preparación de la REP en las Secundarias Básicas, hace pensar en la necesidad de perfeccionar la política de cuadros, con el propósito de sugerir propuestas en esta dirección, lo cual condujo a plantear el siguiente Problema Científico.

¿Cómo contribuir a la preparación, en Dirección y Defensa, de la Reserva Especial Pedagógica en la Educación Secundaria Básica?

De ahí que el OBJETO DE ESTUDIO en la investigación sea :

El proceso de preparación de la Reserva Especial Pedagógica en la Educación Secundaria Básica en el municipio de Sancti Spíritus.

Y se circunscribe al CAMPO DE ACCIÓN:

La preparación de la Reserva Especial Pedagógica en la Educación Secundaria Básica, en las temáticas Dirección y Defensa.

Atendiendo a la situación problemática y al problema que se describe, así como al objeto de estudio y al campo de acción, se plantea como OBJETIVO de la investigación:

Aplicar un programa para la Preparación de la Reserva Especial Pedagógica de la Educación Secundaria Básica en el municipio de Sancti Spíritus y las indicaciones metodológicas para su aplicación en las temáticas Dirección y Defensa.

Constituyeron una guía para el desarrollo de la investigación las PREGUNTAS CIENTÍFICAS siguientes:

- ¿Cuáles son los fundamentos teóricos y metodológicos que sustentan la preparación de la Reserva Especial Pedagógica?.

- ¿Cuál es el estado actual de la preparación de la Reserva Especial Pedagógica en la Educación Secundaria Básica en el municipio de Sancti Spíritus y en particular, en las temáticas Dirección y Defensa?
- ¿Qué características debe tener un Programa para la preparación de la Reserva Especial Pedagógica en la Educación Secundaria Básica en las temáticas Dirección y Defensa?
- ¿Cuál es la factibilidad del programa elaborado para la preparación de la Reserva Especial Pedagógica de la Educación Secundaria Básica en el municipio de Sancti Spíritus, en las temáticas Dirección y Defensa?

Determinación de las Variables.

Variable independiente. El programa de preparación: *es contentivo de un curso de preparación que permite disponer a* la Reserva Especial Pedagógica de las Secundarias Básicas en el municipio de Sancti Spíritus en Dirección y Defensa.

Variable dependiente. Elevación de la preparación de la Reserva Especial Pedagógica de las Secundarias Básicas en el municipio de Sancti Spíritus en Dirección y Defensa.

Operacionalización de la variable dependiente:

Dimensiones:

Cognitiva:

Dominio de la conceptualización de los temas de Dirección y Defensa a aplicar en la dirección de las Secundarias Básicas.

Se considera una Reserva Especial Pedagógica preparada si demuestra capacidad de dirección para organizar la actividad que va a dirigir bajo cualquier circunstancia, aplica métodos correctos de dirección, si planifica adecuadamente su trabajo, si tiene prestigio y reconocimiento social y si su nivel profesional es idóneo.

Procedimental:

Actividades que realiza para desde su puesto de trabajo prepararse en temas de Dirección y Defensa, si incorpora a las actividades que realiza el asesoramiento pedagógico que recibe, si utiliza de forma correcta las Indicaciones Metodológicas para dirigir el centro bajo cualquier circunstancia.

Producto de la actividad, en ambos casos.

Actitudinal:

Actitud que asume para emplear los temas de Dirección y Defensa recibidos en su accionar diario como Reserva Especial Pedagógica.

Instrumentos a emplear:

Guía de observación, Encuestas, Entrevistas y Revisión de Documentos.

Para hallar las respuestas correspondientes a estas preguntas, se planificaron y desarrollaron las siguientes TAREAS CIENTÍFICAS:

- Determinación de los fundamentos teóricos y metodológicos que sustentan el trabajo con la Reserva Especial Pedagógica.
- Diagnóstico del estado actual de la preparación de la Reserva Especial Pedagógica en la Educación Secundaria Básica en el municipio de Sancti Spíritus y en particular, en las temáticas Dirección y Defensa, tomando como muestra el municipio de Sancti Spíritus
- Elaboración y aplicación del Programa para la preparación de la Reserva Especial Pedagógica en la Educación Secundaria Básica y de las indicaciones metodológicas para su aplicación, en las temáticas Dirección y Defensa.

- Análisis de la factibilidad del Programa para la Preparación de la Reserva Especial Pedagógica en la Educación Secundaria Básica y de las indicaciones metodológicas para su aplicación, en las temáticas Dirección y Defensa.

En la investigación se toma como población los 23 profesores PGI pertenecientes a la Reserva Especial Pedagógica de las Secundarias Básicas del Municipio de Sancti Spíritus y como muestra las 5 Reserva Especial Pedagógica que trabajan en la ESBU Ernesto Valdés Muñoz y ESBU Víctor Daniel Valle que representa el 27,7 %. Se determinó esta muestra por tener características similares de trabajo, de intereses y de motivación que el resto de la población, es decir es una muestra representativa.

En la investigación se utilizaron métodos y técnicas de investigación con sus correspondientes instrumentos. Para la fundamentación, desarrollo y profundización del estudio realizado se aplicaron los siguientes:

El método dialéctico – materialista como método general de la ciencia fue elegido para la investigación pues permitió establecer el marco teórico y metodológico de esta tesis para poder estructurar la propuesta de Preparación en Dirección y Defensa de la Reserva Especial Pedagógica de las Secundarias Básicas del municipio de Sancti Spíritus.

Del nivel teórico:

Análisis histórico y lógico: para el estudio cronológico de los antecedentes de la Dirección Científica y de la Política Cuadros Cubana.

Analítico-Sintético: para la sistematización realizada sobre las Resoluciones de la Política de Dirección Educacional en Cuba, a partir de la cual se seleccionaron elementos de referencia que resultarán útiles para elaborar y aplicar el Programa diseñado para la Preparación de la Reserva Especial Pedagógica en la Educación Secundaria Básica, en las temáticas Dirección y Defensa.

Inductivo-Deductivo para determinar las necesidades particulares que se generalizarán en el Programa diseñado para la Preparación de la Reserva Especial Pedagógica en la Educación Secundaria Básica, en las temáticas Dirección y Defensa.

Modelación: para conformar el Programa diseñado para la preparación de la Reserva Especial Pedagógica en la Educación Secundaria Básica, en las temáticas Dirección y Defensa.

Del nivel empírico:

Observación científica para obtener información y sistematizar aspectos relacionados con el comportamiento la preparación en Dirección y Defensa de la Reserva Especial Pedagógica en las Secundarias Básicas del municipio de Sancti Spíritus.

Entrevista: para obtener información sobre el trabajo que realiza el Consejo de Dirección de las Microuniversidades en la Educación Secundaria Básica con vista a potenciar la preparación en Dirección y Defensa de la Reserva Especial Pedagógica.

Encuesta: para constatar el nivel de preparación en Dirección y Defensa de la Reserva Especial Pedagógica en la Educación Secundaria Básica.

Experimentación: para obtener información sobre los cambios cualitativos y cuantitativos producidos en los sujetos integrantes de la muestra, al aplicar el Programa de Preparación en Dirección y Defensa de la Reserva Especial Pedagógica de las Microuniversidades en la Educación Secundaria Básica para opinar acerca de su factibilidad.

Del nivel estadístico-matemático

Para el Procesamiento Estadístico se aplicaron los siguientes Métodos y Procedimientos Matemáticos:

Confección y análisis de tablas y gráficas para procesar cuantitativamente la información recopilada.

La Novedad Científica radica en la creación, por primera vez, de un Programa para perfeccionar la Preparación de la Reserva Especial Pedagógica de las Secundarias Básicas del municipio de Sancti Spíritus en los componentes de Dirección y Defensa, a partir de las nuevas transformaciones de la Educación Secundaria Básica.

El Contribución Práctica está dada por la asequibilidad del Programa que se presenta y su fácil interpretación y aplicación, recoge de forma organizada, los elementos básicos para la preparación en Dirección y Defensa, de la Reserva Especial Pedagógica, en la Educación Secundaria Básica.

En este trabajo se asume la definición de los siguientes términos acerca de la Reserva Especial Pedagógica:

CUADROS: trabajadores que por sus cualidades, capacidad de organización y dirección, voluntad y compromiso expreso de cumplir los principios establecidos en el Código de Ética de los Cuadros del Estado, son designados o electos para ocupar Cargos de Dirección en la función pública, así como en los sistemas de las organizaciones económicas y unidades presupuestadas del Estado y del Gobierno.(Decreto Ley 196.1999.)

RESERVA DE CUADROS: conjunto de dirigentes y otros trabajadores que por su integridad personal y características técnico-laborales resultan merecedores de tratamiento específico con vistas a prepararlos y superarlos para asumir cargos de dirección en niveles superiores o similares a los que ostentan, para ocuparlos por primera vez.(Decreto Ley 196.1999)

RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA: componente de la Reserva de Cuadros del MINED, conformado por los más revolucionarios e integrales egresados de los Institutos Superiores Pedagógicos que demuestran su incondicionalidad de cumplir cualquier tarea que se le asigne por la dirección del MINED y la Revolución. (Reglamento Ramal para el trabajo con los Cuadros del Ministerio de Educación.2000:31)

PREPARACIÓN: primera etapa en la capacitación de los trabajadores, a los efectos de brindarles los conocimientos básicos que les permitan desempeñar su función como dirigentes. (Decreto Ley 196.C.E 1999)

PROGRAMA: Sistema y distribución de las materias de un curso o asignatura que forman y publican los profesores encargados de explicarlas.(Microsoft Encarta 2009)

La tesis que se presenta está estructurada en Introducción, dos capítulos. En el primero se analiza la Reserva Especial Pedagógica como una política de Dirección Científica del Modelo Actual de la Educación Secundaria Básica en Cuba. El

segundo capítulo contiene el resultado principal de este trabajo: un Programa para la Preparación de la Reserva Especial Pedagógica en la Educación Secundaria Básica en el municipio de Sancti Spíritus y las indicaciones metodológicas para su aplicación, en las temáticas Dirección y Defensa.

La autora de esta tesis ha dado salida sistemática a sus resultados en Eventos de Base, Municipales y Provinciales y en dos Artículos que presentó ante el Comité Académico de su Sede Universitaria. También aplicó sus experiencias en diferentes modalidades:

- En Secundarias Básicas del municipio Sancti Spíritus, en la muestra de la población que se consideró en esta investigación.
- En preparación de Cuadros y Reservas de diferentes Educaciones.
- Como Directivo de un Proyecto Educativo.(MECE)
- En la impartición de un Diplomado de Dirección Científica Educativa.

Los dos últimos a Nivel Internacional en el Estado de Tabasco de la República de México, durante los Cursos Escolares 2007 - 2008 y 2008 - 2009.



DESARROLLO



CAPÍTULO 1

Capítulo 1: LA RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA, POLÍTICA DE DIRECCIÓN CIENTÍFICA DEL MODELO ACTUAL DE LA EDUCACIÓN SECUNDARIA BÁSICA EN CUBA

En este capítulo se determinaron los fundamentos teóricos que sustentan la concepción del trabajo con la Reserva Especial Pedagógica, como Política de Dirección Científica en el Sector Educativo, sus antecedentes y particularidades en la Educación Secundaria Básica en Cuba.

1.1 La Reserva Especial Pedagógica en la Educación Secundaria Básica en Cuba.

Desde el Triunfo de la Revolución, la educación pasó a ser una de las máximas prioridades del Estado Cubano: aparece la Ley de Nacionalización de la Enseñanza, en virtud de la cual se convirtió la Educación en un derecho y un deber de todo ciudadano, se desarrolló La Campaña Nacional de Alfabetización en 1961, que declaró al país “Territorio Libre de Analfabetismo” y posteriormente las Campañas por el Sexto Grado y el Noveno Grado, hazañas educativas que sentaron las bases para la lucha que se está librando ahora: La batalla por lograr que cada cubano adquiera una Cultura General Integral.

Ninguna de estas batallas se puede entender—dada la interrelación dialéctica que existe entre ellas—, sin tener en cuenta el importantísimo papel protagónico jugado en ellas por los educadores y sus dirigentes educacionales en cada momento histórico.

Quienes dirigieron la discusión y aprobación de la Ley de Nacionalización de la Enseñanza en Cuba, proclamada en 1959; quienes dirigieron aquella Campaña Nacional de Alfabetización en la que participó casi todo el pueblo, y quienes planificaron, organizaron, regularon y controlaron todas las campañas que se han librado en función del desarrollo educacional del pueblo cubano, han sido siempre los educadores más revolucionarios del país, jóvenes por su edad y las proyecciones transformadoras de su pensamiento.

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

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

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

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

Para garantizar la formación de los mismos desde esta modalidad de la capacitación, se han desplegado múltiples iniciativas, entre las cuales se inscribe la creación del Movimiento de la Reserva Especial Pedagógica.

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

No escapa a la inteligencia de ningún conocedor de la realidad socioeconómica y política de la República de Cuba, que el alto nivel de desarrollo educacional alcanzado por el pueblo cubano no responde sólo a fundamentos filantrópicos, sino que tiene—además de ellos—sólidos argumentos ideopolíticos: La Educación juega en Cuba una función de tanta importancia estratégica como la defensa nacional, pues de la forma y manera en que los educadores sean capaces de formar a las nuevas generaciones, dependerá el futuro de la Revolución Socialista e incluso, la subsistencia del país como nación libre e independiente.

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

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

Sobre todo, si se tiene en cuenta lo planteado indistintamente por algunos líderes de nuestra Revolución. Para Fidel Castro Ruz: “De la labor de los cuadros depende, en gran medida, los éxitos en las diversas esferas de la sociedad” (Castro Ruz, Fidel . Discurso del I Congreso del PCC). Según Raúl: “En las masas hay una fuente inagotable de talentos, se trata de encontrarlos, seleccionarlos, formarlos y promoverlos de una forma adecuada, cautelosa y paciente” (Castro Ruz, Raúl. I Congreso del PCC).

Desde la fecha en que surgió el movimiento se han emitido varios documentos normativos sobre la detección, selección y preparación de sus integrantesⁱ, tales como:

- En 1991: documento normativo que hacía referencia a los fundamentos ideopolíticos del trabajo a realizar, establecía sus principios y objetivos fundamentales.
- En 1995: Barreras que frenaban el desarrollo de la Reserva Especial Pedagógica.
- En 1999: DECRETO LEY No. 196 “Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno”.
- En 2000: Documento “PRINCIPIOS QUE SUSTENTAN LA POLÍTICA DE CUADROS”.
- En 2006: Resolución Ministerial 50-06.

En esta última resolución se plantea el objetivo priorizado número 7, referido al trabajo con las reservas de cuadros incluida la Reserva Especial Pedagógica, aún no se ha logrado uniformidad y coherencia en la preparación que se diseña para la Reserva Especial Pedagógica en las Secundarias Básicas, ya que no siempre cuentan con una atención sistemática, no siempre transitan por todos los cargos precedentes, ni reciben—en las acciones de preparación que se les brindan- los contenidos imprescindibles para asumir cargos superiores con garantía de éxito.

“Los jóvenes deben acumular experiencias, trabajar, foguearse en la vida, hasta ir alcanzando poco a poco, gracias a su esfuerzo y superación, las responsabilidades dirigentes de nuestra sociedad socialista (Castro Ruz, Raúl. I Congreso del PCC).

Los elementos antes citados recogen criterios emitidos sobre la dirección y la preparación de cuadros, pero hasta el Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba se había trazado una política en función de la selección y formación de los cuadros y se adoptan los principios que la regirán. A partir de este momento se crea el Grupo de Trabajo sobre la Política de Cuadros del Estado, quien tuvo a su cargo la

elaboración y propuesta de toda la documentación que normaría el trabajo con los cuadros.

Pero no fue hasta el 15 de octubre de 1999, cuando aparece el *Decreto Ley no. 196 "Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno"*, que el trabajo con la REP llegó a tener fundamentos jurídicos extrasectoriales, dados en su Artículo 24: La selección y formación de la reserva tendrá como objetivo desarrollar, con sus recursos humanos, el potencial de dirección que garantice la oportuna renovación y la adecuada combinación de los cuadros más jóvenes, con los más experimentados y eficientes, para asegurar un gradual y continuo proceso de perfeccionamiento de la dirección. (Consejo de Estado, 1999.24).

En virtud de este Decreto Ley, en febrero del año 2000 la Comisión Central de Cuadros del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros emitió un documento titulado *"Principios que sustentan la Política de Cuadros"*, que ratificó la necesidad e importancia de continuar el trabajo con los miembros de la Reserva Especial Pedagógica, e indicaba:

- Sustentar la política de preparación y promoción en el concepto de que: la cantera fundamental está en el pueblo trabajador. (Comisión Central de Cuadros, 2000.3)
- Promover a los nuevos valores que surgen, se desarrollan y son capaces de realizar un trabajo de dirección más calificado y eficiente. (Comisión Central de Cuadros, 2000, 3)
- En todos los niveles de dirección se pondrá sumo cuidado en que se trasmita a los jóvenes los conocimientos de los cuadros más preparados y de mayor experiencia. Promoverlos con confianza y contribuir a que adquieran conocimientos y maestría de forma gradual, según las facultades y virtudes personales, por medio de la práctica social. (Comisión Central de Cuadros, 2000, 4)

El Modelo Actual de la Educación Secundaria Básica en Cuba surgió a partir de la necesidad de cambios educativos acordes a la nueva contienda ideológica que se inició con la Batalla de Ideas. Su esencia se concreta en las palabras de Fidel:

“... Se trata de perfeccionar la obra realizada, partiendo de ideas y conceptos enteramente nuevos... de un modelo que se corresponda cada vez más con la igualdad social, la justicia plena y las necesidades morales, sociales y culturales de los ciudadanos en el modelo de sociedad que nuestro pueblo se ha propuesto crear”. (Castro, 2002,).

La Escuela Secundaria Básica tiene como fin la formación integral básica del adolescente cubano, que promueve una cultura general e integral, que le permite estar plenamente identificado con su nacionalidad, conocer y entender su pasado, enfrentar su vida presente y su preparación futura, adoptando conscientemente una opción de vida socialista, que garantice la defensa de las conquistas sociales alcanzadas y la continuidad de la obra de la Revolución, expresado en sus formas de sentir, de pensar y de actuar.

En este modelo educativo aparece una nueva figura de profesor: el Profesor General Integral, que representa por su concepción “un aporte revolucionario y novedoso a la pedagogía actual, para la atención educativa a los adolescentes de secundaria básica, quien deberá además impartir todas las asignaturas, excepto Inglés y Educación Física, a partir de un diagnóstico y tratamiento diferenciado de los alumnos y de la óptima utilización de la TV el vídeo, la computación y el resto de los programas priorizados de la Revolución”. (MINED, 2005).

El Profesor General Integral debe guiar y orientar la educación de los adolescentes de su grupo y transitar por todos los contenidos y grados del nivel de Secundaria Básica, con un enfoque interdisciplinario. Cuando además se trata de un directivo su labor educativa es más importante aún.

La vida de la escuela en la Nueva Secundaria Básica tiene que caracterizarse por un clima favorable al estudio y al trabajo. Donde los docentes y alumnos sean protagónicos en el diseño de la misma y este debe ser uno de los propósitos de sus directivos.

Al organizar la vida de la escuela hay que tener en cuenta los principios generales de la educación, de dirección y los objetivos estatales, así como la creación de un ambiente adecuado en el que se desarrolle el proceso educativo, el papel de las organizaciones políticas y de masas en la escuela y la comunidad y el protagonismo estudiantil en la toma de decisiones.

En la vida de la escuela es esencial orientar al Colectivo Pedagógico en el cumplimiento del fin y los objetivos del nivel, teniendo en cuenta los principios de la optimización, la evaluación profesoral, el entrenamiento metodológico conjunto, el trabajo con los órganos técnicos, de dirección y del Instituto Superior Pedagógico, con vistas al diagnóstico del trabajo de los docentes y a la capacitación de ellos.

El sistema de relaciones que se establecen debe basarse en el respeto al otro y en la consideración de los puntos de vista. Manteniéndose una relación favorable entre el profesor y los alumnos, entre éste y los padres y los miembros del Consejo de Dirección con los demás integrantes de la comunidad escolar.

Una acertada Dirección de la Escuela como Micro universidad es la garantía del adecuado funcionamiento de la institución para el logro de sus objetivos donde quedan implicados todos los recursos existentes (humanos y materiales), de forma tal que estos se utilicen de forma racional. Constituye el aspecto más visible del proceso docente-educativo.

Se hace necesario establecer un Estilo Pedagógico Científico a partir de formas de trabajo grupal e individual, que garantice el desarrollo de las capacidades intelectuales y manuales, que contribuya a la formación de orientaciones valorativas éticas y morales, sobre la base de las necesidades individuales y sociales y del desarrollo alcanzado por ellos.

Estas relaciones entre los estudiantes, los colectivos pioneriles, el claustro, las organizaciones políticas y de masas, el consejo de escuela y la comunidad, deben contribuir a formar en el adolescente una cultura de diálogo y debate, que le permita asumir posiciones reflexivas y actitudes positivas respecto a las relaciones interpersonales y a las tareas revolucionarias de las nuevas generaciones.

El Consejo de Dirección de la Secundaria Básica es un órgano que integran el Director, el Secretario Docente, los Jefes de Grado, el Guía Base, el Secretario del Núcleo del PCC, del Comité de Base de la UJC, de la Sección Sindical y los Presidentes del Consejo de Pioneros y del Consejo de Escuela, Representante de la FEU y el Médico Escolar, así como el Subdirector Docente, Administrador, Subdirector de Internado y de Producción en los centros que lo llevan. Es el Máximo Órgano de Dirección, que dirige la Estrategia Educativa.

Las funciones del Consejo de Dirección de una Secundaria Básica son:

- Seguir el Diagnóstico Integral de la Escuela y Comunidad.
- Proyectar el Trabajo Político Ideológico
- Evaluar el cumplimiento del fin y los objetivos del nivel, en cada etapa del curso escolar.
- Conformar una Estrategia por prioridades y determinar los problemas, causas y responsables.
- Elaborar los Objetivos de Trabajo para la etapa
- Proyectar el Trabajo Docente y demás Actividades Curriculares, Metodológicas, Científicas y de Superación.
- Determinar las Estrategias Diferenciadas en la Atención a los Docentes y Alumnos.
- Planificar las visitas de Ayuda Metodológica, Especializadas e Inspecciones. Sistema de control.
- Confeccionar el Plan de Temas que deberán discutirse en el Consejo Técnico, en el Claustro y en el Consejo de Escuela.
- Atender y estimular a sus cuadros y trabajadores.

El consejo de dirección debe dominar los aspectos esenciales siguientes:

- Documentos Rectores de la Política Educativa: los Documentos aprobados por los Congresos del PCC, Direcciones Principales del Trabajo Educativa, Objetivos Estatales, las Resoluciones Ministeriales y Circulares que norman el

trabajo de la enseñanza, los Documentos Normativos del Trabajo Metodológico.

- El fin y los objetivos del proceso de enseñanza-aprendizaje y las funciones sociales de la escuela en la que se integra la figura del Profesor General Integral.
- Los contenidos de cada grado.
- Los procedimientos para la realización del Diagnóstico Integral y la Entrega Pedagógica. Correcto uso del Expediente Acumulativo del Escolar.
- Métodos y Técnicas de administración de recursos.
- Los conocimientos de las Nuevas Tecnologías presentes en la escuela.
- El trabajo con los Indicadores de Eficiencia del centro.
- Indicaciones y orientaciones de las organizaciones políticas y de masas.
- Los pasos para la entrega del centro, cuando hay movimiento de cuadros.

Es importante establecer a partir del Diagnóstico y los Objetivos de la institución, las prioridades de preparación que requieren los diferentes agentes educativos y, especialmente la Reserva Especial Pedagógica, para enfrentar con éxito la labor y generar los cambios en el Proceso de Dirección que requiere el centro.

El Director es un Profesor General Integral que es el máximo responsable de concretar la Política Educacional en la institución docente. Debe devenir líder para el Trabajo Educativo de toda la comunidad escolar.

El trabajo cooperativo para la Dirección de la Secundaria Básica es una modalidad de organización que hace que los Profesores Generales Integrales colaboren entre sí para conseguir realizar la tarea de Planificación, Organización, Ejecución y Control del Proceso de Enseñanza Aprendizaje.

El trabajo en cooperación debe verse en dos direcciones: la primera dirigida a la formación de un verdadero grupo de trabajo en los Profesores Generales Integrales que laboran en “team teaching” para la Dirección del Proceso de Enseñanza Aprendizaje y a su vez atiendan individualmente desde el punto de vista formativo a sus 15 pioneros, lo que manifiesta la presencia de una Dialéctica Individual y Grupal.

En resumen los Cuadros de Dirección de la Secundaria Básica deben:

- Fijar bien la tarea en común y su resultado en función de los objetivos trazados.
- Establecer qué deben hacer cada figura escolar y cómo va a proceder.
- Distribuir las acciones individuales para que la tarea en común se realice exitosamente.
- Controlar sistemáticamente la marcha de las tareas individuales Distribuir responsabilidades
- Tomar decisiones colectivamente
- Establecer una adecuada comunicación, pues es necesario el intercambio de información, ideas, razonamientos, para la continua retroalimentación. Se debe saber cuando tomar la palabra para opinar, argumentar, exponer, etc.
- Manejar adecuadamente las dificultades que se pueden presentar.
- Crear espacios para el control de las acciones acordadas.

Para realizar esto, deben desarrollar habilidades colaborativas que implican:

Distribuir responsabilidades

- Tomar decisiones colectivamente
- Establecer una adecuada comunicación, pues es necesario el intercambio de información, ideas, razonamientos, para la continua retroalimentación. Se debe saber cuando tomar la palabra para opinar, argumentar, exponer, etc.
- Manejar adecuadamente las dificultades que se pueden presentar.
- Crear espacios para el control de las acciones acordadas.

1.2. Antecedentes históricos de la dirección en la sociedad.

El sistema de conocimientos sobre Dirección de la Sociedad ha evolucionado desde las etapas más tempranas de la humanidad hasta la modernidad. Sin embargo, no han existido pausas históricas significativas en la conformación de los eslabones de

esta ciencia, que se distingue del resto por su carácter extremadamente complejo e influencia en el progreso social.

La Dirección de la Sociedad se remonta a la Comunidad Primitiva, porque fue en ella donde se constituyeron las primeras formas de gobierno consciente: las tradiciones y costumbres, mediante las cuales se fue fijando en la conciencia de los hombres, la experiencia de conducta heredada de las generaciones anteriores.

Durante las primeras etapas de desarrollo de la Comunidad Primitiva, no se advertía todavía el sujeto de gestión como sistema de instituciones sociales y las funciones de gobierno las cumplía toda la colectividad social.

Al formarse las Tribus dentro de esta sociedad, surgen los primeros institutos sociales dotados de ciertas funciones de Gobierno. Estas funciones las cumplían el Consejo de los Ancianos, los cuales discutían y decidían en común los problemas de su vida, aparecen así las premisas para el surgimiento del trabajo específico de dirección, el cual surge como tal al separarse el trabajo intelectual del manual.

El aumento de la productividad del trabajo propició las condiciones para la aparición de las clases y la explotación del hombre por el hombre. Los vínculos consanguíneos comienzan a perder su fuerza. La Comunidad Gentilicia va cediendo lugar a la Comunidad Rural o Territorial y cada vez más la desigualdad y la aristocracia de la Tribu se apodera de los órganos de gestión. La gestión colectiva le cede el lugar al poder de los ricos: la Igualdad Primitiva se sustituye por una Sociedad de Clases.

Con el surgimiento de la sociedad dividida en clases y el desarrollo de factores subjetivos de gestión hace acto de presencia un sujeto específico de gestión: el sistema de institutos sociales personificados por el Estado, que responde siempre a la clase social que está en el poder.

En la Sociedad Esclavista, la gestión de dirección se efectúa en beneficio de los esclavistas; en la Sociedad Feudal, en el de los señores feudales y los terratenientes; en la Sociedad Capitalista, en beneficio de la clase capitalista y en la Sociedad Socialista, en beneficio de los obreros.

La formación de directivos jóvenes constituye en la actualidad un factor de importancia estratégica para todos los países del mundo, lo que explica que en la mayoría de las potencias capitalistas se hayan desarrollado numerosas investigaciones y experiencias en esta temática.

En el caso específico de los países latinoamericanos, este fenómeno adquiere mayor relevancia, porque todos sus centros requieren de dirigentes jóvenes, ágiles, arriesgados y competentes, para enfrentar con éxito los complejos procesos que se suceden en el mundo contemporáneo, procesos que les exigen no sólo enormes esfuerzos, sino también altas dosis de dinamismo y creatividad en la gestión de dirección, para subsistir como naciones libres e independientes, frente a la voracidad de las potencias imperialistas.

Pero los países latinoamericanos, a diferencia de las potencias capitalistas, no cuentan con grandes centros de investigación científica sobre el desarrollo potencial de los recursos humanos. En consecuencia, todas sus esperanzas de satisfacer esta necesidad se centran en el perfeccionamiento de la gestión de sus tradicionales sistemas educativos. No por casualidad la V Conferencia Iberoamericana de Educación, celebrada durante 1995 en Bariloche, Argentina, reconoció "... la urgencia de modernizar la administración de los sistemas educativos y mejorar el desempeño técnico de los administradores educativos...". (Revista La Educación. E. U. No 123. 1996, 183).

Sin embargo, los países capitalistas cuentan con el marco reducido de una clase minoritaria, divorciada de las grandes mayorías del pueblo y con intereses contrapuestos a ellas, para la selección de sus directivos.

El socialismo dispone de condiciones más favorables para lograr los mejores resultados en la promoción de jóvenes, como cantera de cuadros, pues cuenta con la clase obrera, dirigente del proceso de construcción socialista, en alianza con los campesinos, trabajadores y demás capas humildes del pueblo que constituye una abrumadora mayoría de la población y por tanto, una fuente de reserva inagotable de cuadros en la sociedad. El problema está en detectarlos, seleccionarlos, formarlos y promoverlos de una forma adecuada, cautelosa y paciente, porque se trata de una

sociedad que se construye consciente y planificadamente sobre la base de leyes objetivas que deben conocerse y dominarse.

En Cuba, al establecerse el poder COLONIAL, la dirección del estado se hizo al estilo español, despótico, cuyas leyes reales establecían que los cargos públicos de la isla eran reservados para los peninsulares, es decir nombramientos como los de capitán general, gobernador y todos los demás. Independiente de su fortuna, les correspondía por rango de procedencia y por ello quedaban excluidos los nativos o criollos para ocupar responsabilidades políticas o públicas, precisamente es esta una de las causas que llevó a la protesta de los cubanos y que se convirtió en una contradicción social entre criollos y peninsulares que influyó en la toma de conciencia nacional revolucionaria y por ende al estallido de las Guerras de Liberación Anticolonial de 1868 y 1895.

Por su parte, la sentencia martiana que "...veremos porque sean quienes deban, y los mejores los que ocupen los puestos de servicio y por que los méritos se los aseguren en vez del favor..." (Martí Pérez, José O.C T IX.105) confirma los planteamientos anteriores.

El 1º de Enero de 1899 toma el mando de Cuba como gobernador general JOHN BROOKE, y se instala el período de OCUPACIÓN MILITAR NORTE AMERICANA él y los sucesores dirigieron su política a facilitar la inversión de capital yanqui y la futura anexión formando su gabinete con elementos contrarios a la independencia desconociendo las 3 instituciones representativas del pueblo cubano.

En 1902 el 20 de mayo se establece la REPUBLICA NEOCOLONIAL donde Estados Unidos se reserva el derecho de intervenir en la isla siempre que lo considere, lacerando los derechos de esta, de hecho intervino en 1906 y 1909. La ocupación de puestos políticos durante esta etapa estaba muy relacionada con la posición económica del interesado: presidentes municipales y provinciales, funcionarios ejecutivos y legislativos, todos hicieron de sus cargos públicos un jugoso negocio desde presidentes hasta alcaldes recibían cuantiosas sumas a fin de aplicar medidas que favorecieran a los intereses de la burguesía criolla y a las compañías monopolistas.

Paralelo a esta situación se organizaba y fortalecía en el país la actividad revolucionaria que condujo al TRIUNFO DE LA REVOLUCION el 1º de Enero del 1959.

Cuando en Cuba, una nueva clase social tomó definitivamente el mando, se vieron también las grandes limitaciones que tendría en el ejercicio del poder estatal, a causa de las condiciones en que se encontraba el Estado, sin cuadros para EDUCAR Y FORMAR al pueblo y desarrollar el cúmulo de tareas que debían cumplirse en el aparato estatal, en la organización política y todo el frente económico. En el momento siguiente a la toma del poder los cargos se designaron “a dedo”. (Guevara de la Serna, Ernesto. 169).

Al producirse un aceleramiento del proceso de intervención estatal a partir de la nacionalización de las empresas norteamericanas y posteriormente de las grandes empresas cubanas, se produce una gran necesidad de cuadros, el establecimiento de una política de cuadros se hacía evidente, surgía como una tarea inaplazable y se tomó con gran empeño siguiendo principios selectivos, nacen, entonces, los primeros proyectos de formación y preparación de cuadros que más tarde se materializaron en las Escuelas de Cuadros a Nivel Central.

Sobre todo, si se tiene en cuenta lo planteado indistintamente por algunos líderes de nuestra Revolución. Para Fidel Castro Ruz: “De la labor de los cuadros depende, en gran medida, los éxitos en las diversas esferas de la sociedad” (Castro Ruz. Fidel . I Congreso PCC). Según Raúl: “En las masas hay una fuente inagotable de talentos, se trata de encontrarlos, seleccionarlos, formarlos y promoverlos de una forma adecuada, cautelosa y paciente” (Castro Ruz. Raúl . I Congreso PCC).

“Los jóvenes deben acumular experiencias, trabajar, foguearse en la vida, hasta ir alcanzando poco a poco, gracias a su esfuerzo y superación, las responsabilidades dirigentes de nuestra sociedad socialista (Castro Ruz, Raúl, Asamblea del Partido en Santiago de Cuba).

Los elementos antes citados recogen criterios emitidos sobre la Dirección y la Preparación de Cuadros, pero no fue hasta el Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba, celebrado en el año 1975 que se trazó en Cuba de manera oficial la política en función de la selección y formación de los cuadros y se adoptaron los principios que la regirían. A partir de este momento se crea el GRUPO DE TRABAJO SOBRE LA POLÍTICA DE CUADROS DEL ESTADO, quien tuvo a su cargo la propuesta de toda la documentación que normaría el trabajo con los cuadros.

Desde la fecha en que surgió el movimiento se han emitido varios documentos normativos sobre la detección, selección y preparación de sus integrantes, tales como:

- En 1991, Documento Normativo que hacía referencia a Los Fundamentos Ideo políticos del trabajo a realizar, establecía sus principios y objetivos fundamentales, definía el concepto “RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA”, emitido por la Dirección de Cuadros del MINED
- En 1995 la Dirección de Cuadros del MINED emitió un nuevo Documento Normativo, en el que destacaba las barreras que frenaban el desarrollo de la REP.
- El 15 de octubre de 1999, cuando aparece el DECRETO LEY NO. 196 “SISTEMA DE TRABAJO CON LOS CUADROS DEL ESTADO Y DEL GOBIERNO”, el trabajo con la REP llegó a tener fundamentos jurídicos extra sectoriales.
- En el año 2000 la Comisión Central de Cuadros del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros emitió un documento titulado “PRINCIPIOS QUE SUSTENTAN LA POLÍTICA DE CUADROS”, que ratificó la necesidad e importancia de continuar el trabajo con los miembros de la REP.
- La Resolución Ministerial 50-06 el objetivo priorizado número 7 refiere al Trabajo con las Reservas de Cuadros incluida la Reserva Especial Pedagógica, aún no se ha logrado uniformidad y coherencia en la preparación que se diseña para la Reserva Especial Pedagógica en las Secundarias

Básicas, ya que no siempre cuentan con una atención sistemática, no siempre transitan por todos los cargos precedentes, ni reciben—en las acciones de preparación que se les brindan- los contenidos imprescindibles para asumir cargos superiores con garantía de éxito.

En la actualidad, la actividad de dirección en su constante desarrollo ha alcanzado un carácter científico frente a las exigencias contemporáneas que surgen del desarrollo; se ha perfeccionado la teoría general de dirección y la experiencia mundial ha confirmado la gran importancia concedida a las leyes y principios de la dirección científica en todas las esferas de la vida del hombre y en particular en la educación. Tanto el proceso de masificación y diversificación de la Educación en Cuba como las profundas transformaciones que actualmente se desarrollan en ella, han planteado como constante insoslayable, la necesidad de contar con una gran cantidad de cuadros de dirección jóvenes e integralmente preparados.

.1.2.1. La Dirección Científica Educacional.

El arte de dirigir en cualquier esfera siempre se ha sido apreciado. Durante los siglos de la Antigüedad y Edad Media se conservaba cuidadosamente el secreto del oficio, se transmitía por herencia. Los procesos de dirección en las estructuras estatales y económicas de la sociedad se consideraban como la manifestación de una actividad intelectual superior, asequible a unos pocos elegidos.

Las relaciones de carácter social entre los hombres, así como entre estos y los recursos, necesitan articularse armónicamente para el perfeccionamiento de resultados de interés social. Todo esto requiere de una función especial y de una actividad específica: la función de Dirección y en ella a actividad del dirigente.

“Todo trabajo social o colectivo requiere en mayor o menor medida, una Dirección que establezca un enlace armónico entre las diversas actividades individuales y ejecute las funciones generales que brotan de los movimientos de organismo

productivo total, a diferencia de los que realizan los órganos individuales”. (Marx, OC, T17, 286).

Por lo tanto, la Dirección constituye una actividad de tipo social y puede ser aplicada a todas las esferas de la vida del hombre.

Para un directivo no basta solo el dominio de una profesión especializada en el contexto que se desempeña, ser médico, profesor, arquitecto, o ingeniero; es vital que, además, domine las leyes, principios, métodos y estilos de la actividad que lo identifica: La Dirección.

Carlos Marx reveló que la DIRECCIÓN es un fenómeno objetivo, consubstancial al proceso de producción social, ya que “Todo trabajo directamente social o colectivo en gran escala, requiere en mayor o menor medida una Dirección que establezca un enlace armónico entre las diversas actividades individuales y ejecute las funciones generales que brotan de los movimientos del organismo productivo total, a diferencia de los que realizan los órganos individuales.” (Marx, Carlos. O.C..T 17.286).

Luego, a partir del análisis del desarrollo histórico de este fenómeno en el modo de producción capitalista, descubrió cómo la DIRECCIÓN se convierte en una condición material de la producción:

“En un principio, el mando del capital sobre el trabajo aparecía también como una consecuencia puramente formal del hecho de que el obrero, en vez de trabajar para sí, trabajase para el capitalista y, por tanto, bajo su dirección. Con la cooperación de muchos obreros asalariados, el mando del capital se convierte en requisito indispensable del propio proceso de trabajo, en una verdadera condición material de la producción. Hoy, las órdenes del capitalista en la fábrica son tan indispensables como las órdenes del general en el campo de batalla.” (Marx, 1965, 286) Después, reveló la naturaleza esencial de la DIRECCIÓN como atributo y función del capital, como función de explotación y –por tanto— como relación de producción:

- “(...) Esta función de dirección, de vigilancia y enlace, se convierte en función del capital tan pronto como el trabajo sometido a él reviste carácter cooperativo.” (Marx, 1965, 286).

- “... 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 una función de explotación en el proceso social del trabajo.” (Marx, 1965, 287).
- “(...) El capitalista no es tal capitalista por ser director industrial, sino al revés: es director industrial por ser capitalista. El alto mando sobre la industria se convierte en atributo del capital, como en la época feudal eran atributo de la propiedad territorial el alto mando en la guerra y el poder judicial.” (Marx, 1965, 288)
- Puede decirse incluso, que Marx descubrió su principal componente como RELACIÓN DE PRODUCCIÓN—la subordinación--, al afirmar:
- “...Desde un punto de vista ideal, la coordinación de sus trabajos se les presenta a los obreros como plan; prácticamente, como la autoridad del capitalista, como el poder de una voluntad ajena que somete su actividad a los fines perseguidos por aquella.” (Marx, 1965, 287).
- “(...) La división del trabajo en la manufactura supone la autoridad incondicional del capitalista sobre los hombres que son otros tantos miembros de un mecanismo global de su propiedad...” (Marx, 1965, 311).
- El investigador alemán G. Assmán es uno de los estudiosos del Marxismo–Leninismo que demuestra haber comprendido la esencia de la concepción dialéctico materialista de la DIRECCIÓN, al asegurar que “La dirección como relación social siempre significa la relación entre dirigentes y dirigidos y la recíproca subordinación entre ellos en cuanto a la realización de las metas establecidas.” (Assmán, 1977, 209).

Sin embargo, la DIRECCIÓN no sólo existe donde hay relaciones de subordinación recíproca entre dirigentes y dirigidos, socio-económicamente determinadas. El propio Carlos Marx destacó que “...por su contenido, la dirección capitalista tiene dos filos, como los tiene el propio proceso de producción por él dirigido...” (Marx, 1965, 287) Omarov precisó los dos “filos de la dirección” de los que habla Marx, destacando que “...los aspectos técnico-organizativos y socio-políticos de la dirección, al igual que las relaciones por ellos expresadas, forman los dos aspectos recíprocamente

relacionados del proceso único de la división y la cooperación del trabajo.” (Omarov, 1977, 9).

La expresión subrayada en la cita acusa que los dos filos o aspectos de la DIRECCIÓN expresan respectivamente dos tipos diferentes de RELACIONES DE PRODUCCIÓN

1. Relaciones Técnico – Productivas: Son las RELACIONES DE PRODUCCIÓN que están determinadas por la división social del trabajo y que emanan de la especialización ocupacional o profesional que esta impone. Se establecen entre productores, operarios, técnicos, ingenieros y otros especialistas, cuyos trabajos se entrelazan de alguna manera. Su contenido principal es el intercambio de conocimientos, experiencias, metodologías e innovaciones, relacionadas con el dominio de la ciencia y la técnica, así como, con la aplicación de las mismas al perfeccionamiento de los medios de producción.

Un proceso de dirección a nivel de toda la sociedad tiene significación y repercusión mayores, por ello necesita instrumentarse y argumentarse a partir de un sistema teórico racional. Surge así la ciencia de la dirección, cuya aplicación es indispensable en la actividad directiva pues sustituye la improvisación, la espontaneidad y abre un mundo de posibilidades de éxito para alcanzar los fines del sistema social y sus instituciones.

La DIRECCIÓN CIENTÍFICA DE LA SOCIEDAD es la influencia consciente y dirigida a un fin, sobre el sistema social, sobre la base del conocimiento y la utilización de las leyes que le son inherentes.

Sobre la dirección científica de la sociedad, ideas como las plantadas por Carlos Marx y Lenin, con las que esta autora concuerda, tienen vigencia total en la política de dirección científica cubana.

“Para la promoción a un puesto de dirección se requiere de fidelidad al socialismo conjugada con sensatez de juicio, la sagacidad práctica, sólidos conocimientos

científicos y técnicos, la aptitud para organizar sin alboroto el armonioso de grandes colectivos de personas en los marcos de la organización socialista. “ Lenin, Vladimir.O.C. T XXXII, 53).

No existe un acuerdo universal sobre el uso del término dirección. Se le denomina indistintamente como dirección científica, administración, gerencia, ciencia de la educación y más reciente Dirección Educativa.

La autora coincide con el DrC. Bringas Linares cuando expresó “en el universo de la formación humana el contenido de la dirección lo constituye la educación. Visto de esta forma la dirección se revela como una propiedad inherente a la educación. “(Bringas, 2001).

Al afirmar que la Dirección es el contenido de la Educación, se está en presencia del aspecto más importante del objeto, lo que caracteriza en esencia interna. En este sentido la Dirección Educativa se subordina en última instancia al Proceso Docente Educativo y, por tanto, al objeto, leyes y regularidades de su ciencia, a sus referentes teóricos metodológicos principales, es decir, la Pedagogía como Ciencia, al proceso integral de las personas.

El hecho de asumir que la Dirección Educativa se subordina en última instancia al objeto de estudio de la Pedagogía como ciencia permite utilizar el sistema de conocimientos, leyes, teorías, principios y métodos que caracterizan a esta ciencia. De igual forma asumimos como Dirección Educativa: “el proceso social para alcanzar a partir de una determinada previsualización del futuro, las metas fijadas, las formas de involucrar a los participantes en su ejecución y las vías para institucionalizar los cambios producidos en la formación de las personas”.(Marx, Carlos.O.C..T 17.288)

El concepto que se asume tiene un carácter general, ya que opera en la dirección como ciencia de aplicación y es válido para todo el proceso de educación,

escolarizado o no, sistematizado o no, donde el proceso sea guiado por el maestro por otros sujetos (familia, grupos sociales, u otra figura).

La Dirección Educacional, como proceso social refleja la síntesis orgánica de:

- a) Los objetivos con diferentes aciertos.
- b) Las personas que participan activamente en las decisiones.
- c) Los resultados obtenidos que representan la consolidación integral de las personas.
- d) La formación integral de las personas.

A su vez la Dirección Educacional penetra todas las actividades que se realizan en la escuela, tanto con los alumnos como con los trabajadores, familia y comunidad.

Es por ello que el trabajo de la institución educacional requiere involucrar a todo el personal, en correspondencia con sus posibilidades, en la autovaloración no solo en los resultados de su gestión personal sino también en la valoración que tiene cada uno de los miembros del colectivo; de la efectividad que se logre en dicho proceso. Estas formas de dirección están estrechamente vinculadas y se reflejan en la dirección del aprendizaje, lo que significa que la estructura regula la dirección del proceso enseñanza-aprendizaje en sí y sus resultados.

Además de los métodos y estilos de dirección, es preciso revolucionar de inmediato las arcaicas concepciones pedagógicas que sustentan los sistemas educativos:

La escuela debe dejar de enseñar lo aprendido, para enseñar a aprender. Los planes y programas de estudios deben ser radicalmente transformados en todos los grados y niveles. No podrán seguir simulando índices de textos especializados. Deben ser una relación ordenada y sistémica de las habilidades a desarrollar, más que de los contenidos a tratar.

La REVOLUCIÓN EN LA EDUCACIÓN, si bien debe tener los mismos fines generales en todos los países subdesarrollados, no puede realizarse de igual forma en todas partes. Cada pueblo tiene tradiciones educativas incorporadas a su cultura e idiosincrasia nacional. Cada país ha ido conformando a lo largo de su historia un

modelo autóctono de educador y tiene próceres que lo representan, lo definen y lo arman con un caudal muy propio de concepciones y experiencias pedagógicas. Si se quiere revolucionar la educación hay que poner en función de la actualidad y del futuro, todo el arsenal histórico-pedagógico que pueda argumentarlo e imprimirle el sello irrepetible de la autenticidad.

De modo que cuando se habla del enfoque histórico-pedagógico en la FILOSOFÍA DE LA DIRECCIÓN EDUCACIONAL, no estamos llamando a reiniciar el estudio de la “Historia de la Pedagogía” en cada país, sino a rescatar la pedagogía—y fundamentalmente la ética pedagógica—que nos enseña la historia nacional. No se trata de saber qué hicieron o dijeron nuestros próceres de la educación en su tiempo, sino de descubrir qué hubieran dicho y hecho si vivieran en el nuestro, para actuar hoy en consonancia con ellos.

La forma en que cada país realice su revolución educacional, se deberá diferenciar de los demás también por los argumentos jurídicos, sociológicos, ideológicos y filosóficos en los que se fundamente. Cada pueblo tiene el derecho de estructurar, organizar y argumentar lo que hace en este sentido en función de sus especificidades, intereses y necesidades nacionales.

¿Qué significa dirigir científicamente?

Dirigir científicamente es tomar decisiones acertadas a partir de situaciones concretas y condiciones objetivas.

El análisis de la definición propuesta permite elaborar tres conclusiones generales de suma importancia para la Dirección Educacional.

1era: Lo que se dirige no son instituciones, territorios, procesos individuales, grupales o masivos; sino las personas que participan en ellos.

2da: Ninguna organización es capaz de alcanzar en su gestión resultados superiores a las habilidades y capacidades del personal que la integra.

3era : El desarrollo corriente y prospectivo de una organización depende, por tanto, del nivel de desarrollo alcanzado por su personal, del grado de motivación, participación y compromiso de cada uno de sus integrantes en la gestión general que se realiza, y de la disposición de los mismos para llevar a la organización a niveles superiores.

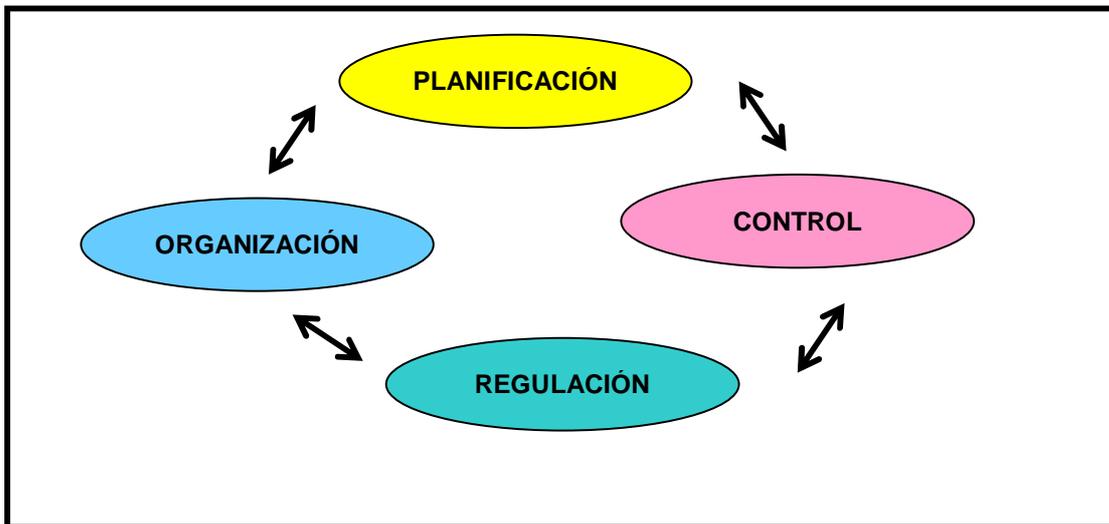
En correspondencia con esta definición, para dirigir científicamente en la esfera educacional, es preciso contar con una información fidedigna sobre la realidad que se dirige, es decir, sobre el estado actual de cada una de las personas que integran la organización, sus características, problemáticas, necesidades, intereses y aspiraciones, tanto personales como profesionales; porque estos elementos:

- Predeterminan y condicionan todo el sistema de Relaciones Interpersonales que se establece en la organización.
- Conforman en sus interrelaciones mutuas un determinado CLIMA SOCIO PSICOLÓGICO en la organización, que puede favorecer o entorpecer su desarrollo.
- Permiten proyectar el desarrollo inmediato y prospectivo de la institución, así como el papel que podrá jugar en él cada integrante del sistema, con un enfoque eminentemente científico.

En cuanto a las funciones de la dirección, las más generales conocidas como funciones básicas del proceso de dirección y son también las funciones generales de la dirección en cualquier actividad: Planificación, Organización, Regulación y Control. Esta clasificación es la más aceptada.

Estas se dan de forma simultánea y su continuidad se concreta en el ciclo de dirección, que se puede representar de la siguiente forma:

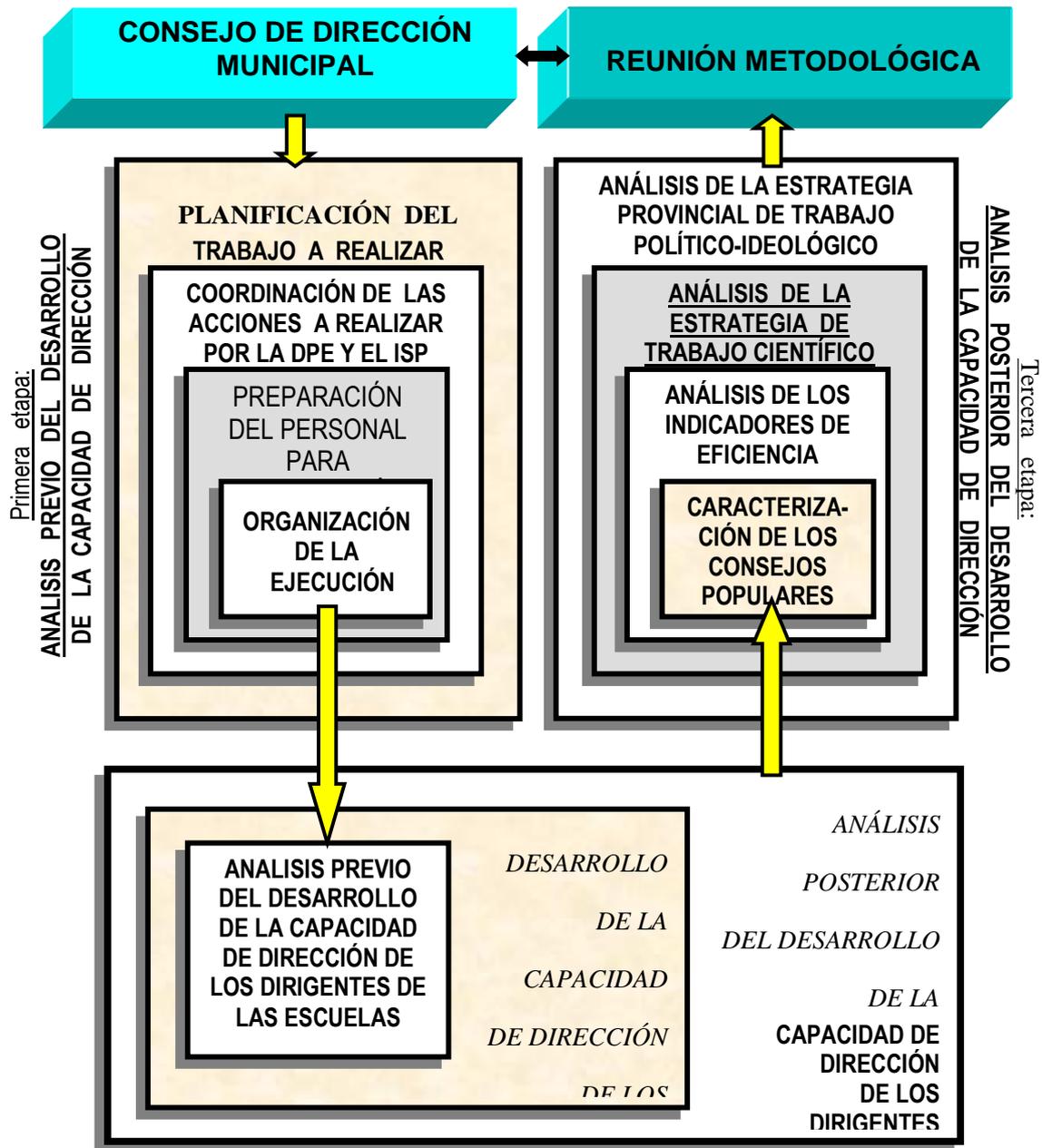
Esquema 1: Funciones de la dirección educacional



Es importante establecer a partir del diagnóstico y los objetivos de la institución, las prioridades de preparación que requieren los diferentes agentes educativos y, especialmente la Reserva Especial Pedagógica, para enfrentar con éxito la labor y generar los cambios en el proceso de dirección que requiere todo centro educacional.

Se necesita prever, en el Sistema de Trabajo que se aplica en el nivel de dirección de la Secundaria Básica desarrollado por sus dirigentes, la preparación de la Reserva Especial Pedagógica igual que las demás actividades que se despliegan desde las diferentes instancias de dirección.

El Sistema de Trabajo que se aplica en el nivel de dirección municipal. ⁱⁱ



Segunda Etapa:

Una exposición más detallada –aunque también sintética– de lo que supone cada etapa y cada paso de este SISTEMA DE TRABAJO se presenta en la siguiente tabla:

Sistema de Trabajo del nivel de dirección municipal.

CONSEJO DE DIRECCIÓN MUNICIPAL					
ETA- PAS	PASOS DEL SISTEMA	PROPÓSITO	SISTEMA DE PLANIFICA- CIÓN	SISTEMA ORGANIZATIV O	SISTEMA DE CONTROL
ANÁLISIS PREVIO DEL DESARROLLO DE LA CAPACIDAD DE DIRECCIÓN	PLANIFICA CIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR POR LA DME	Priorizar los objetivos estratégicos que serán atendidos.	Determinación de las acciones estratégicas.	REUNIÓN DEL GRUPO DE DIRECCIÓN MCPAL: (Consejillo)	De la preparación de los Subdirectores Municipales de Educación
	COORDINA CIÓN DE LAS ACCIONES A REALIZAR POR LA DME Y EL ISP	Diseñar la organización y ejecución de EMC y visitas de inspección.	Elaboración del Plan de Trabajo de la DME para el período.	REUNIÓN DE COORDINACIÓN DEL PLAN DE TRABAJO MUNICIPAL	De la preparación de los Jefes de Departamentos Municipales
	PREPARA- CIÓN DEL PERSONAL DE LA DME PARA LA EJECUCIÓN	Conveniar los objetivos individuales a alcanzar y capacitar al personal para lograrlos.	Adecuación del Plan de Trabajo Individual a partir del diagnóstico de las necesidades de aprendizaje.	REUNIÓN DE LOS DEPARTAMENTOS ACTIVIDADES DE PREPARACIÓN .	De la preparación de cada funcionario de la DME para dirigir el proceso.

	ORGANIZACIÓN DE LA EJECUCIÓN	Definir objetivos específicos de EMC o inspección para cada Consejo Popular.	Elaboración del Plan de Ejecución de AM y/o Inspección para cada Consejo Popular.	SESIONES DE ORGANIZACIÓN DE AM Y/O INSPECCIONES.	De la preparación del Equipo Municipal que visitará los centros.
DESARROLLO DE LA CAPACIDAD DE DIRECCIÓN	ANÁLISIS PREVIO DE LA CAPACIDAD DE DIRECCIÓN DE LOS DIRIGENTES DE LA ESCUELA	Diagnosticar su nivel de preparación para dirigir el proceso docente-educativo.	Realización de la AM y/o visitas de inspección en los centros docentes de las distintas Enseñanzas y/o realización de las Visitas de Inspección.	REUNIÓN INICIAL con los dirigentes de la escuela visitada.	De la preparación de los dirigentes de la escuela para dirigir el proceso.
	DESARROLLO DE LA CAPACIDAD DE DIRECCIÓN DE LOS DIRIGENTES DE LA ESCUELA	Observar en la práctica su capacidad de dirección y contribuir a su desarrollo.		Delegación de la ejecución de la AM en los dirigentes de la escuela.	Del desarrollo de los procesos. Aplicación del Reglamento de Inspección Escolar.

	ANÁLISIS POSTERIOR DEL DESARROLLO DE LA CAPACIDAD DE DIRECCIÓN DE LOS DIRIGENTES DE LA ESCUELA	Demostrar a los dirigentes de escuela cómo desarrollar su capacidad de dirección y ejecución.		REUNIÓN FINAL con los dirigentes de la escuela visitada.	De la idoneidad y eficacia de los dirigentes de la escuela, particularmente del Director del centro.
ANÁLISIS POSTERIOR DEL DESARROLLO DE LA CAPACIDAD DE DIRECCIÓN	CARACTERIZACIÓN DE LOS CONSEJOS POPULARES: SU ACTUALIZACIÓN	Revelar las regularidades de cada Consejo Popular y deducir las inferencias para la DME e ISP	Propuestas al C/D Municipal para el próximo Plan de AM y/o Inspección.	REUNION DE ANÁLISIS DE LA EFECTIVIDAD DEL TRABAJO DE LA DME	De la idoneidad y eficacia del Equipo Municipal integrado para visitar los centros.
	ANÁLISIS DE LOS INDICADORES DE EFICIENCIA	Evaluar el desempeño individual y colectivo y hacer un pronóstico del desarrollo.	Enriquecimiento de los Planes Individuales de los cuadros y funcionarios de la DME.	REUNIÓN DE DEPARTAMENTOS LA DME	De la idoneidad y eficacia de los funcionarios municipales.

ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA MUNICIPAL DEL TRABAJO CIENTÍFICO	Buscar soluciones para los problemas que afectan el trabajo y el desempeño.	Elaborar propuestas para el Plan Temático del próximo Consejo de Dirección Municipal.	REUNIÓN DEL CONSEJO CIENTÍFICO ASESOR	De la idoneidad y eficacia de los Jefes de las estructuras de la DME .
ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA MUNICIPAL DE TRABAJO POLITICO-IDEOLÓGICO	Hacer un balance general de la eficiencia del trabajo y rendir cuenta a los OACE y organizaciones prov.	Propuestas del Director Municipal para el Plan de Trabajo Político Ideológico que aprobará el próximo C/D	REUNIÓN DEL CONSEJO DE ATENCIÓN A MENORES, PRESIDIDA POR EL DIR. MUNICIPAL	De la idoneidad y eficacia de los cuadros principales de la DME.

REUNIÓN METODOLÓGICA POR ENSEÑANZAS

El estudio del **MODELO GENERAL DEL SISTEMA DE TRABAJO DEL NIVEL DE DIRECCIÓN MUNICIPAL** indujo a la conclusión de que cada una de sus etapas y pasos ofrece la posibilidad de desarrollar diferentes acciones de preparación y superación para los miembros de la REP, con la ventaja de que las mismas pueden ser concebidas, planificadas, organizadas –e incluso– ejecutadas y controladas por los principales cuadros de la Secundaria Básica, que son los máximos responsables del desarrollo personal y profesional de estos jóvenes, llamados a continuar la obra revolucionaria que ellos encabezan.

Por otra parte, permitió vislumbrar que si en cada etapa y paso del SISTEMA DE TRABAJO se realizan acciones dirigidas a fortalecer este componente esencial de la Política de Cuadros del MINED y si luego –al calor de esta práctica y experiencia— tales acciones se hicieran extensivas al resto de las reservas de cuadros, entonces el SISTEMA DE TRABAJO se desplegaría como un SISTEMA DE FORMACIÓN DEL PERSONAL.

Esta visión funcional del sistema ratificó la conclusión formulada por el Dr. Sergio H. Alonso Rodríguez, al plantear que el SISTEMA DE TRABAJO DEL MINED está internamente estructurado no sólo por los subsistemas particulares antes referidos, sino también por un conjunto de SUBSISTEMAS GENERALES, entre los cuales se encuentra –precisamente— el que denomina y define como “...SUBSISTEMA DE FORMACIÓN, integrado por las formas y métodos de capacitación que permiten subordinar la actuación de los cuadros, funcionarios y docentes a los lineamientos trazados para el desarrollo de la Política de Cuadros y –en igual medida—, fomentar la colaboración de los mismos en el desarrollo de los procesos de selección, formación, promoción, capacitación y evaluación de cuadros y reservas”.ⁱⁱⁱ

Una vez esclarecido que entre los subsistemas que conforman el SISTEMA DE TRABAJO se encuentra el SISTEMA DE FORMACIÓN DEL PERSONAL, se planteó la necesidad de precisar sobre qué concepción general y a partir de qué principios debían desarrollarse las acciones de preparación y superación de los miembros de la REP en esta dinámica funcional.

Para resolver esta problemática se adoptó—en primer lugar—la CONCEPCIÓN GENERAL DEL DESARROLLO DE LA SUPERACIÓN definida por el Dr. Alberto D. Valle Lima, quien plantea al respecto: “...se hace necesario establecer dos tipos diferentes de superación. Una primaria, que vaya a resolver o tratar de manera rápida los problemas que se han encontrado en la práctica de la dirección y otra permanente, que vaya dirigida a la superación de largo plazo del personal de

dirección y cuyas temáticas puedan ser modificadas en correspondencia con las necesidades diagnosticadas en la fase primaria.”

En efecto, el desarrollo del SISTEMA DE TRABAJO DEL NIVEL DE DIRECCIÓN MUNICIPAL como marco para el despliegue de las acciones de preparación y superación de los cuadros, ofrece la posibilidad de conjugar estos dos tipos de superación y complementarlos mutuamente.

Por otra parte, el Dr. Alberto D. Valle Lima precisa también los principios que deben regir ambos tipos de superación, cuya observancia deviene en requisito indispensable para garantizar dicha complementación mutua. Tales principios son:

1. El principio de la atención diferenciada.
2. El principio del intercambio de experiencias.
3. El principio de la búsqueda colectiva de soluciones a problemas modelados de la práctica escolar.
4. El principio de la discusión de soluciones y la comprobación práctica de las mismas.^{iv}

Sin lugar a dudas, el SISTEMA DE TRABAJO DEL NIVEL DE DIRECCIÓN MUNICIPAL puede ser también el marco apropiado para la observancia de estos principios, porque los cuadros principales deben tener en cuenta al desarrollar cada una de sus etapas y pasos que:

Los jóvenes que integran este movimiento requieren una atención diferenciada, ya que —en contraste con el resto de los trabajadores de la Educación—no acumulan una gran experiencia de trabajo, ni han desarrollado habilidades directivas.

1. La preparación y superación de estos jóvenes, tanto en el campo técnico-metodológico, científico-pedagógico, como en la esfera de la dirección educacional, plantean la necesidad de desarrollar actividades que propicien el intercambio de experiencias entre todos los integrantes del movimiento, así como

entre cada uno de ellos y los cuadros, funcionarios, especialistas y técnicos más experimentados del sector.

2. Como no están permeados por soluciones estructuradas para los problemas que se presentan, en la dinámica del SISTEMA DE TRABAJO puede enfocarse su creatividad hacia la búsqueda colectiva de soluciones novedosas para los problemas que se presentan en la práctica escolar.
3. puede dirigirse durante el desarrollo El afán creativo y el espíritu innovador de estos jóvenes de cada una de las etapas y pasos del SISTEMA DE TRABAJO DEL NIVEL DE DIRECCIÓN MUNICIPAL, hacia *la discusión de soluciones y la comprobación práctica de las mismas.*

Por último, debe significarse que la observancia de estos principios durante la aplicación del SISTEMA DE TRABAJO DEL NIVEL DE DIRECCIÓN MUNICIPAL, no sólo permite ofrecer a los miembros de la REP la superación primaria de la que habla del Dr. Alberto Valle, sino también diagnosticar las necesidades de aprendizaje que sólo podrán ser satisfechas con la superación permanente que él mismo autor destaca.

- El desarrollo educacional en este tiempo exige de una Dirección Especializada y Profesional.
- Quien enfrente el reto de dirigir el proceso docente-educativo en un aula, un centro de enseñanza cualquiera, una instancia o un Ministerio de Educación, requiere de todo un sistema de concepciones generales para encausar con éxito su labor. Esa FILOSOFÍA DE LA DIRECCIÓN EDUCACIONAL debe armonizar concepciones socio-filosóficas, histórico-pedagógicas y de actualidad, en un cuerpo teórico único e indisoluble que no se materialice como catecismo, sino

como convicciones que rijan la práctica y llenen de contenido la COMUNICACIÓN entre los profesionales de la Educación.

- El Líder Educativo debe tener presente en toda su gestión, que la Dirección Educativa tiene características que la diferencian esencialmente de la que pudiera ejercerse en el resto de las esferas, ramas y sectores de la vida social. Entre ellas, es preciso destacar las siguientes características distintivas de la Dirección en el Sector Educativo.

1. Todo el personal que labora profesionalmente en la educación dirige y es dirigido, es decir, funge a la vez como sujeto y objeto de dirección.
2. En cualquier esfera es difícil encontrar un mando sin dirección, pero es perfectamente concebible en el sector educativo la dirección sin comportar mando. Ejemplos elocuentes de ello son, el cargo de maestro o profesor, la responsabilidad de secretario docente, el puesto de metodólogo o asesor, etc. dotados todos de actividad directiva, sin apenas mando de tipo jerárquico o de tipo funcional.
3. En educación todo descansa sobre factores humanos: la “materia prima” son personas, los “medios de producción” son personas y todos los “procesos que se realizan tienen lugar en el campo de las relaciones interpersonales.
4. La Dirección Educativa es un proceso de formación de hombres y un proceso de formación de formadores de hombres.
5. El producto de un trabajo de mala calidad no puede ser echado a la basura ni “reprocesado porque no es un valor de uso tangible, sino que se convierte en una carga social”.

1.3. El Programa de Preparación

El Programa de Preparación se elabora con el objetivo de programar las actividades que necesitan los miembros de la Reserva Especial Pedagógica de las Secundarias Básicas para el desarrollo de sus funciones en la dirección del centro bajo cualquier circunstancia. En él se profundiza en las temáticas de Dirección y Defensa y el rigor que debe tenerse para el desarrollo del mismo así como la aplicación en la práctica de los conocimientos que se adquieren para el Desempeño Profesional.

PREPARACIÓN: Primera etapa de la capacitación de los trabajadores, a los efectos de brindarles los conocimientos básicos que les permitan desempeñar en un futuro su primera función como dirigentes, de acuerdo con el plan prospectivo de trabajo con los cuadros de cada entidad.

PROGRAMA DE PREPARACIÓN: constituye un instrumento de dirección para la implantación de la política de cuadro. Refleja un conjunto de metas u objetivos significativos de cada sector, rama o actividad que se expresan mediante un sistema de indicadores.

En el DECRETO LEY No. 196 "SISTEMA DE TRABAJO CON LOS CUADROS DEL ESTADO Y DEL GOBIERNO. En "*DOCUMENTOS RECTORES DE LA POLÍTICA DE CUADROS*". Dirección de Cuadros del MINED. La Habana, 2000. Pág. 24. se expresa :

Selección y formación de las reservas. (REP, RET y las Pre REP y RET)

- Proceso sistemático y continuo que debe corresponderse con los Objetivos estratégicos y proyecciones futuras de la organización a partir de un concepto de integralidad.
- Estrategia nacional y territorial con materias de conocimientos generales básicos, según las necesidades y características de las reservas y de la Organización su objetivo es desarrollar el potencial de dirección que garantice: La renovación de la cultura, estilos y técnicas de dirección, y la preparación general y específica para el desempeño de un nuevo cargo, así como la necesaria continuidad de la dirección. Teniendo en cuenta los siguientes componentes:
 - Preparación técnica profesional.
 - Preparación económica.
 - Preparación de dirección.
 - Preparación para la defensa.



CAPÍTULO 2

Capítulo 2: FUNDAMENTACIÓN DEL PROGRAMA PARA LA PREPARACIÓN DE LA RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA DE LAS SECUNDARIAS BÁSICAS EN LAS TEMÁTICAS DIRECCIÓN Y DEFENSA EN EL MUNICIPIO DE SANCTI SPÍRITUS.

En este capítulo se exponen los principales resultados de esta investigación: un Programa para la Preparación de la Reserva especial Pedagógica en las temáticas Dirección y Defensa; además, el diagnóstico a partir del cual fue elaborado y los resultados de su aplicación en la ciudad de Sancti Spíritus, para la preparación de los cuadros educacionales de la Reserva Especial Pedagógica de allí.

2.1. Diagnóstico del estado actual de la preparación en Dirección y Defensa de la Reserva Especial Pedagógica de las Secundarias Básicas del municipio de Sancti Spíritus.

Al realizar el estudio inicial para conocer cómo se comportaba la preparación de la Reserva Especial Pedagógica de las Secundarias Básicas del municipio de Sancti Spíritus en el que se encuentran implicados 23 miembros de la Reserva Especial Pedagógica, de la muestra, se tuvo en cuenta que 2 son directoras, 1 Subdirectora Docente, 1 Secretaria Docente y 1 es Profesora General Integral, las 5 son Licenciadas, 2 son Máster 2 categorizada como Auxiliar, 1 Asistente y 1 Instructora.

Para conformar un juicio de valor sobre la Preparación de la Reserva Especial Pedagógica de las Secundarias Básicas del municipio de Sancti Spíritus se trabajó con las siguientes Técnicas:

- Entrevista a la Reserva Especial Pedagógica
- Entrevista a Reserva Especial Pedagógica.
- La observación de los Planes Individuales y actas del Consejo de Dirección
- Encuesta a la Reserva Especial Pedagógica y directores

Las Reserva Especial Pedagógica entrevistadas expresaron que la preparación en Dirección y Defensa es insuficiente porque no existe una material que de forma

organizada ofrezca los elementos esenciales que debe dominar para que se desempeñe como Cuadro de Dirección. (Ver Anexo 1)

Al observar los Planes Individuales de las Reservas Especial Pedagógica el 80 % de los mismos reflejan actividades muy sencillas sin tener en cuenta la necesidad de tener cuadros que dominen los elementos esenciales de la Dirección Científica Educativa para enfrentar las transformaciones de la enseñanza y los retos que exige la Educación Cubana Actual a partir de la Tercera Revolución Educativa. (Ver Anexo 2)

Al encuestar las Reserva Especial Pedagógica de las Secundarias Básicas del Municipio de Sancti Spíritus el 60 % refiere que se le reflejan en su plan individual las tareas de preparación; los 5 consideran que el componente de dirección es el más importante y el nivel de necesidad de preparación por componente se comporta de la siguiente forma: dirección 80%, económico 40% , defensa 20 % y en lo técnico profesional 60 % . (Ver Anexo 3)

En la tabla siguiente se reflejan los resultados de la entrevista realizada a los miembros de la Reserva Especial Pedagógica destacándose que las mayores dificultades se centran en el estudio de Documentos Normativos y en la preparación en dirección y defensa por no tener en los centros un material que de forma organizada refiera los principales aspectos que se deben trabajar con la Reserva Especial Pedagógica para que sean promovidos a cargos considerados como cuadros.

Resultados de la entrevista realizada a la Reserva Especial Pedagógica.

Indicadores	Nunca	%	Algunas veces	%	Frecuente mente	%	Siempre	%
Utilizas bibliografía			3	60	2	40		

para tu preparación									
Tienes algún material de apoyo con acciones diseñadas para la preparación		5	100						
A qué componente de preparación debes le dedicas mayor tiempo.									
Componentes	Dirección	4	80	1	20				
	Defensa	3	60	2	40				
	Técnico-Profesional					1	20	4	80
	Económica			3	60	2	40		

Una valoración general de los resultados expuestos anteriormente, permitió determinar regularidades o tendencias en cuanto a la Preparación de las Reserva Especial Pedagógica de las Secundarias Básicas tomadas como muestra en el municipio de Sancti Spíritus, tales como:

- No siempre existe un programa científicamente instrumentado para la adecuada preparación de la Reserva Especial Pedagógica de Educación Secundaria Básica.
- Las temáticas más afectadas en la preparación de la Reserva Especial Pedagógica son Dirección y Defensa.
- No siempre se utilizan en la preparación de la Reserva Especial Pedagógica los Documentos Normativos acerca de Cuadros y su Reserva.

- Estos resultados hacen pensar en la conveniencia de sugerir un Programa para la Preparación de la Reserva Especial Pedagógica en la Educación Secundaria Básica.
- Fortalezas que tienen los miembros de la Reserva Especial Pedagógica de las Secundarias Básicas del municipio de Sancti Spíritus que le permiten prepararse de manera consciente y sistemática
- Son incondicionales.
- Poseen alto sentido de la responsabilidad.
- Alto grado de conciencia ante el trabajo.
- Confiabilidad política.
- Debilidades que tienen los miembros de la Reserva Especial Pedagógica de las Secundarias Básicas del municipio de Sancti Spíritus que no le permiten estar preparados para enfrentar las tareas de dirección.
- ❖ Insuficiente dominio de los principales temas de Dirección Científico Educativo y de los documentos para la Preparación de Cuadros y sus Reservas de Dirección.
- ❖ Adolecen de una organizada preparación que le dificulta cumplir con las tareas comprendidas en su plan de desarrollo individual.
- ❖ Falta de preparación para conducir el proceso docente educativo en situaciones excepcionales.

-

2.2 Fundamentación y descripción del programa para la preparación de la Reserva Especial Pedagógica de la Educación Secundaria Básica del municipio de Sancti Spíritus en las temáticas Dirección y Defensa.

De estas regularidades se infiere que se debe perfeccionar la preparación de las Reserva Especial Pedagógica de las Secundarias Básicas del municipio de Sancti Spíritus para lo que se diseñó un Programa con el propósito de apoyar al Director en la planificación de la Preparación de la Reserva Especial Pedagógica en 2 de los

componentes que se establecen en la Estrategia Nacional de Capacitación para Cuadros y Reservas.

Para diseñar el material de apoyo—en primer lugar—se adoptó como punto de partida, uno de los principios establecidos por la Comisión Central de Cuadros del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros para el trabajo con los cuadros y reservas, formulado en los siguientes términos: “La preparación y superación de los cuadros y sus reservas es parte integrante del sistema de trabajo con los cuadros, no es un fin en sí mismo. Es el medio para proveer y desarrollar las condiciones y destrezas que deben poseer los dirigentes del Estado y del Gobierno cubanos.”

En segundo lugar, se tuvo en cuenta que el REGLAMENTO RAMAL PARA EL TRABAJO CON LOS CUADROS DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN precisa cómo debe materializarse el principio anterior en el Sector Educativo: “ARTÍCULO 43 “ El jefe de cada entidad es el máximo responsable de la preparación y superación de los cuadros que le están directamente subordinados y de sus reservas, así como de su propio desarrollo y perfeccionamiento” el artículo 44 refiere que “el sistema de preparación de los cuadros y sus reservas se estructura atendiendo a los componentes de la capacitación definidos por las Comisión Central de Cuadros del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro”.

Conocer los puntos de partida para el diseño, permite comprender la caracterización general del programa, que se explica a continuación.

En virtud de los puntos de partida antes referidos, el material de apoyo que se propone se caracteriza—en primer lugar—por su plena correspondencia con las normas jurídicas que rigen—tanto a nivel nacional como ramal—el trabajo con los cuadros y reservas. Por tanto, su novedad no radica en que modifica lo orientado al respecto, sino en que ofrece una alternativa para materializar tales orientaciones—particularmente—en el trabajo de preparación de los miembros de la Reserva Especial Pedagógica en las Secundarias Básicas del municipio de Sancti Spíritus Lo dicho significa que la propuesta que se presenta mantiene intacta la POLÍTICA DE CUADROS trazada, ya que no cambia en modo alguno “...las concepciones

fundamentales acerca del desarrollo de cuadros, que reflejan las necesidades objetivas y se expresan en los acuerdos del Partido y el Gobierno, de una parte, y se derivan, de otra, de las tareas políticas situadas en cada esfera de la construcción del socialismo.”

Sin embargo, se propone perfeccionar el TRABAJO CON LOS CUADROS -- específicamente el que se realiza en las Direcciones de las Secundarias Básicas en el municipio de Sancti Spíritus.

Además, el material de apoyo propuesto se caracteriza por brindar información sobre los temas que de forma organizada deben utilizar los directores de centros para la preparación en dirección y defensa de la Reserva Especial Pedagógica en las Secundarias Básicas del municipio de Sancti Spíritus.

El material de apoyo que se propone para la Preparación de la Reserva Especial Pedagógica en las Secundarias Básicas del municipio de Sancti Spíritus es un Programa con los temas básicos que debe dominar la Reserva Especial Pedagógica en dirección y defensa en correspondencia con el modelo de las Escuela Secundaria Básica.

Evaluación de los resultados de la aplicación de la alternativa de superación.

Concluida la etapa de aplicación de la alternativa de superación en la práctica pedagógica se pasó a corroborar la efectividad de la misma y para ello se aplicaron nuevamente los principales instrumentos.

En relación a la **dimensión 1**: Dominio de la conceptualización de los temas de Dirección y Defensa a aplicar en la dirección de las Secundarias Básicas.

En la pregunta 1 en un estado final se comportó de la siguiente forma: 4 Reserva especial Pedagógica(80%) de la muestra ya utilizan bibliografía sobre los temas para su preparación.. En un nivel medio se ubicó 1 reservista que representa el (20%) de la muestra que aún mostró imprecisiones al referirse a la bibliografía que utiliza para su preparación. (Anexo 4)

En la pregunta 2 el resultado se comportó de la siguiente forma: 5 reservistas que el (100%) de la muestra se situaron en un nivel alto demostrando que utilizan para su preparación el programa aplicado .

En la pregunta 3 el resultado fue el siguiente: los 5 reservistas que representan el (100%) de la muestra se situaron en el nivel alto, ya que incorporaron a su accionar los temas recibidos en la preparación.

En la pregunta 4 el resultado fue el siguiente: 4 reservistas que representan el (80%) de la muestra se situaron en un nivel alto demostrando la utilidad que tiene para su trabajo dedicarle mayor tiempo a la preparación en las temáticas de dirección y Defensa.

En relación a la dimensión 2: Actividades que realiza para desde su puesto de trabajo prepararse en temas de Dirección y Defensa, si incorpora a las actividades que realiza el asesoramiento pedagógico que recibe, si utiliza de forma correcta las Indicaciones Metodológicas para dirigir el centro bajo cualquier circunstancia, se realizaron de Ayuda Metodológica y Especializadas en las que se observaron las siguientes actividades:

- 5 Reuniones de Consejos de Dirección.
- 3 Actividades del Día de la Defensa
- 2 Actividades en el entorno comunitario
- 2 Muestreo a documentos relacionados con la preparación de la defensa.

Se obtuvieron los siguientes resultados:

De las 12 actividades observadas en el aspecto a) las 5 Reserva Especial Pedagógica que representan el (100%) de la muestra se ubican en un nivel alto ya que introdujeron actividades para desde la dirección del centro trabajar para convertirse en buenos directores. En el aspecto b) 5 Reserva Especial Pedagógica que representan el (100%) de la muestra se ubicaron en el nivel alto pues demostraron conocimientos de cómo dirigir la escuela bajo cualquier circunstancia.. En el aspecto c) 1 Reserva Especial Pedagógica el (20%) de la muestra se ubicaron en un nivel medio ya que en ocasiones les falta preparación para realizar la demostración. En el aspecto d) los 5 Reserva Especial Pedagógica que representan el (100%) de la muestra se ubicaron en el nivel alto, pues lograron confeccionar toda la documentación de la defensa de forma correcta.

El diagnóstico final confirmó la efectividad de la alternativa de preparación de la Reserva Especial Pedagógica a partir del empleo de los temas estudiados en su

accionar como cuadros. A continuación la autora realiza una comparación de los resultados del estado inicial y final. Tablas 1 y 2

TABLA: 1

Cognitiva	Conocimiento de los temas de dirección y defensa			Programación de los temas para la preparación		
	DI	DF	%	DI	DF	%
Bajo	2	-	40	5	-	100
Medio	3	1	60			
Alto		4	80		5	100

Tabla 2

Procedimen tal	Actividades que realiza para desde su puesto de trabajo prepararse en temas de Dirección y Defensa, si incorpora a las actividades que realiza el asesoramiento pedagógico que recibe, si utiliza de forma correcta las Indicaciones Metodológicas para dirigir el centro bajo cualquier circunstancia.			Actitud que asume para emplear los temas de Dirección y Defensa recibidos en su accionar diario como Reserva Especial Pedagógica.		
	DI	DF	%ACP	DI	DF	%ACP
Bajo		-	100	-	-	100
Medio	5	-		5	-	
Alto	-	5		-	5	

DI : Diagnóstico inicial.

DF: Diagnóstico final

ACP: Avance en la calidad de la preparación.

Consideraciones finales de la evaluación del pre- experimento.

Derivado de la interpretación de los resultados obtenidos con los instrumentos se pudo conformar un criterio evaluativo del Programa aplicado expuestos en el siguiente resumen:

- El Programa de preparación aplicado contribuyó a elevar la preparación miembros de la Reserva Especial Pedagógica de las secundarias básicas del municipio de Sancti Spíritus para introducir los temas de dirección y defensa en su accionar diario.

Se preparó a los miembros de la Reserva Especial Pedagógica de las Secundarias Básicas del municipio de Sancti Spíritus en los temas de dirección y defensa necesarios para dirigir bajo cualquier circunstancia.

PROGRAMA PARA LA PREPARACIÓN DE LA RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA DE LAS SECUNDARIAS BÁSICAS DEL MUNICIPIO DE SANCTI SPÍRITUS EN DIRECCIÓN Y DEFENSA.

AUTORA: Lic. PA. Micaela Arrechea González

JUSTIFICACIÓN

Las crecientes exigencias que la sociedad plantea a la Educación en todos los países latinoamericanos –determinadas básicamente por el vertiginoso desarrollo de la Revolución Científico Técnica y la globalización que tienen lugar en el contexto actual_, plantean la necesidad de formar líderes educacionales, proporcionándoles los conocimientos, motivaciones, tecnologías y habilidades prácticas que requieren, para dirigir el desarrollo educacional.

El perfeccionamiento de la dirección en las Secundarias Básicas en el municipio de Sancti Spíritus, resulta pues, una condición absolutamente indispensable en el mejoramiento de la educación y requiere, de una especial y elevada preparación y superación de todos los directivos ,reservas y en especial la Reserva Especial

Pedagógica por constituir los futuros directivos del sistema educacional del territorio, responsabilizados con el proceso de toma de decisiones, con la adecuada solución de problemas y con la puesta en práctica de las transformaciones que deben tener lugar en la escuela, a fin de lograr niveles óptimos de funcionamiento institucional y consecuentemente la elevación de la calidad en la educación.

Esta necesidad se expresa en las Secundarias Básicas del territorio, a través del marcado interés de desarrollar programas de preparación en Dirección y Defensa para la Reserva Especial Pedagógica en como planificar estratégicamente, formular objetivos, establecer prioridades y supervisar el desarrollo de las acciones que se requieren para lograr las transformaciones proyectadas, como prepararse para conducir la educación en cualquier circunstancia.

Para el logro de la formación integral de las nuevas generaciones, estimulando desde los primeros grados el dominio de conocimientos, habilidades y valores que se manifiesten, en sus formas de pensar, sentir y comportarse, en correspondencia con la cultura e identidad nacional, se requiere del mejoramiento de la calidad de la educación, lo cual es una necesidad insoslayable de cualquier sistema educativo. En este orden constituye una necesidad el continuo desarrollo de las competencias profesionales de los directivos lo que les permitirá el cumplimiento del fin y propósitos generales de la Escuela Secundaria Básica, repercutiendo en un directivo mucho más preparado para satisfacer las demandas educativas de la sociedad. El presente programa se diseña para contribuir a alcanzar tales propósitos.

OBJETIVO GENERAL:

Contribuir a la preparación continua de la Reserva Especial Pedagógicas de las Secundarias Básicas en el municipio de Sancti Spíritus, dotándolos de los conocimientos teóricos esenciales en Dirección y Defensa, así como las habilidades que se requieren, para dirigir científicamente el Proceso de Enseñanza Aprendizaje y enfrentar los problemas educativos en sus escuelas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Al concluir la preparación deberán ser capaces de:

- Aplicar en su práctica de dirección los elementos de la Dirección Científica Educativa para el desarrollo del trabajo en el centro.
- Elaborar estrategias de dirección para su posterior aplicación en la institución escolar.
- Implementar actividades que le permitan desempeñarse como un verdadero líder del proceso de dirección.
- Instrumentar acciones que favorezcan la preparación para dirigir el centro bajo cualquier circunstancia.

SUGERENCIAS PARA EL DESARROLLO DEL PROGRAMA

Desarrollar el Programa las sesiones de preparación establecidas en el Sistema de trabajo de la escuela. Todas las temáticas estarán dirigidas a ofrecer un tratamiento a los temas de manera tal que contribuyan al enriquecimiento de cada participante para el desempeño de sus funciones en la práctica, se sugiere considerar en el sistema de conocimientos los siguientes aspectos.

TEMA I: LA DIRECCIÓN CIENTÍFICA EDUCACIONAL

- Fundamentos de la Dirección Científica Educativa.
- Planeación estratégica.
- Metodología para la elaboración de estrategias.

6 Horas clases

TEMA II: LIDERAZGO EDUCACIONAL.

- La comunicación profesional en la Educación.

- Dirección participativa.
- El desarrollo de reuniones efectivas. El factor tiempo en la dirección educacional.
- El proceso de toma de decisiones y solución de problemas.

6 horas clases

TEMA III. LAS FUNCIONES DE DIRECCIÓN. ASPECTOS ESENCIALES

6 horas clases

TEMA IV. PREPARACIÓN DE LOS DIRECTIVOS PARA ATENDER EL TRABAJO TÉCNICO PEDAGÓGICO.

- El Consejo de Dirección, el Consejo Técnico: Su concepción como laboratorio de reflexión para perfeccionar el trabajo Metodológico.
- La Ayuda Metodológica como vía para el desarrollo educativo.
- El papel de las estructuras de dirección en la educación familiar y comunitaria.

6 horas clases.

TEMA V. LA ESCUELA COMO SISTEMA ABIERTO.

- La dirección del trabajo de Educación Ambiental en la Secundaria Básica,
- El medio ambiente y sus principales problemas.
- La dirección del trabajo de salud escolar: Una necesidad de las instituciones escolares.

6 horas clases

Tema VI. LA ACTIVIDAD ECONÓMICO SOCIAL EN LA PROVINCIA DURANTE EL PERÍODO DE CRISIS Y EN TIEMPO DE GUERRA.

4 horas clases

TEMA VII. PRINCIPALES MISIONES DE LA DEFENSA CIVIL. PRINCIPALES MEDIDAS PARA LA PROTECCIÓN DE LA ECONOMÍA.

4 horas clases

Tema VIII. LA LEY 75 DE LA DEFENSA NACIONAL.

4 horas clases

TEMA IX. IMPORTANCIA DEL SISTEMA ÚNICO DE EXPLORACIÓN.

4 horas clases

Tema X. EL ACCIONAR DE LA EDUCACIÓN EN SITUACIONES EXCEPCIONALES.

4 horas clases

PERFIL DE INGRESO DE LOS PARTICIPANTES.

Miembros de la Reserva Especial Pedagógica de las Secundarias Básicas en el municipio de Sancti Spíritus.

NÚMERO TOTAL DE HORAS.

Tendrá una duración de 50 horas, de las cuales serán obligatoriamente presenciales 26 y 24 no presenciales.

ORIENTACIONES METODOLÓGICAS.

En el desarrollo del contenido, ha de concebirse la más activa participación de los participantes, para lo que se sugiere el uso de métodos y técnicas que propicien el debate, el intercambio, la discusión y la puesta en práctica de las mejores experiencias de cada uno de ellos. De igual modo, se sugiere el uso de métodos que

potencien la toma de decisiones sobre aspectos propios de la dirección de las secundarias, a partir de las problemáticas que se les presentan. Se emplearán la conferencia y el taller como formas de organización de la enseñanza de acuerdo con los objetivos de cada actividad. Las tareas a resolver deberán ser escogidas del contexto de la escuela secundaria. Como los estudiantes que ingresarán a este curso son Reserva Especial Pedagógica de la las Secundarias Básicas del municipio de Sancti Spíritus, puede colegiarse con ellos algunas de las formas de organización del mismo. La metodología imperante deberá poseer un enfoque **problémico**.

Los encuentros pueden extenderse de dos a cuatro horas, en dependencia de las características del tema, las necesidades de los cursillistas, lo que deberá ser ajustado en cada edición del curso.

El profesor deberá crear condiciones de aprendizaje en los talleres que permitan dar atención a la diversidad y a las características individuales de los cursantes. Para esto puede resultar muy útil la preparación de guías para las actividades prácticas que aunque se distribuyan por puesto de trabajo, promuevan un desarrollo individualizado. En tal sentido estas guías deberán proponer tareas para cada miembro del equipo de trabajo. Las dificultades que presenten los equipos deberán debatirse al nivel de colectivo en dependencia de su grado de generalidad.

EVALUACIÓN GENERAL

La evaluación será mediante la participación en las diferentes actividades como: talleres, seminarios, trabajo en equipo y la valoración de cómo se instrumentan en las diferentes escuelas los elementos abordados en la preparación.

Plan Temático

CURSOS	Horas presenciales	Horas no presenciales	Total de horas
--------	-----------------------	--------------------------	----------------------

I. DIRECCIÓN CIENTÍFICA EDUCACIONAL.	4	2	6
II.LIDERAZGO EDUCACIONAL.	4	2	6
III. LAS FUNCIONES DE DIRECCIÓN. ASPECTOS ESENCIALES	4	2	6
IV. PREPARACIÓN DE LOS DIRECTIVOS PARA ATENDER EL TRABAJO TÉCNICO PEDAGÓGICO.	4	2	6
V. LA ESCUELA COMO SISTEMA ABIERTO	4	2	6
VI. LA ACTIVIDAD ECONÓMICO SOCIAL EN LA PROVINCIA DURANTE EL PERÍODO DE CRISIS Y EN TIEMPO DE GUERRA.	2	2	4
VII. PRINCIPALES MISIONES DE LA DEFENSA CIVIL. PRINCIPALES MEDIDAS PARA LA PROTECCIÓN DE LA ECONOMÍA.	2	2	4
VIII. LA LEY 75 DE LA DEFENSA NACIONAL	2	2	4
IX. IMPORTANCIA DEL SISTEMA ÚNICO DE EXPLORACIÓN DE LA REPÚBLICA DE CUBA	2	2	4

X. EL ACCIONAR DE LA EDUCACIÓN EN SITUACIONES EXCEPCIONALES	2	2	4
Total	30	20	50

BIBLIOGRAFÍA.

1. Alonso Rodríguez, Sergio H. “El sistema de trabajo del MINED”. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. ICCP. La Habana, 2002.
2. Alonso Rodríguez, Sergio H. La Dirección estratégica y la Administración por objetivos en el MINED/ Sergio H. Alonso Rodríguez—La Habana, 1996.
3. Alonso Rodríguez, Sergio H. y Pedro Sánchez Carmona. La Dirección Científica Educativa, La Habana 1996 .
4. Arias Leyva, María Georgina. Hablemos sobre la comunicación oral. Cartas al maestro. Español 3. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. La Habana, 2003
5. Carballal del Río, Esperanza; Díaz Llorca, Carlos y Rodríguez López, Jorge (1999). La calidad aplicada al diseño de cursos de capacitación a dirigentes. Folletos gerenciales, Compendio Centro Coordinador de Estudios de Dirección del MES. La Habana. Págs. 101 – 110.
6. Carvajal, C.: Educación para la salud en la escuela. Editorial Pueblo y Educación. La Habana, 2000.
7. Codina Jiménez, Alexis. “¿Qué hacen los directivos y qué habilidades necesitan para el trabajo efectivo?”. En “*Temáticas Gerenciales Cubanas*”. Editada por

Centro Coordinador de Estudios de Dirección. Ministerio de Educación Superior. La Habana, 1998.

8. Colectivo de autores. "Enfoques y métodos para la capacitación a dirigentes". Centro Coordinador de Estudios de Dirección. Universidad de La Habana Impreso por el Departamento Poligráfico del Centro Nacional de Información de Ciencias Médicas. La Habana, 1990.
9. Cubillas Quintana, Fidel," "Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. ICCP. La Habana, 2002
10. Cuevas Casas, Carlos y Torres Pérez, Gisela. (1998). Alta Dirección educacional. Curso de Maestría en Pedagogía Profesional. ISPETP. Ciudad de La Habana.
11. Cuevas Casas, Carlos y Torres Pérez, Gisela. (1998). Formación Básica del Directivo Educacional. Curso de maestría en pedagogía profesional, ISPETP, Ciudad de La Habana.
12. Fernández González, Ana M. (1996). La competencia comunicativa como factor de eficiencia profesional del educador. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. ISPEJV. Ciudad de La Habana, Cuba.
13. Lomas, Carlos (comp.) El aprendizaje de la comunicación en las aulas. Ed. Paidós. Barcelona, 2002.
14. Valle Lima, Alberto D. "La dirección en educación. Apuntes." Publicación en soporte magnético. ICCP. La Habana, 2000.

2.3 Análisis de la factibilidad del programa diseñado para la preparación de la Reserva Especial Pedagógica de las Secundaria Básica en las temáticas Dirección y Defensa.

Sobre los resultados parciales, puede decirse que el pre – experimento aplicado a la muestra tomada consistente es la aplicación de un Programa con los principales temas en los cuales deben prepararse los miembros de la Reserva Especial Pedagógica, ha contribuido positivamente a la preparación de estos profesionales en las Secundarias Básicas del municipio de Sancti Spíritus, pues se aprecia un dominio de los principales temas en Dirección y Defensa para enfrentar tareas como cuadros.

Las Reservas que fueron promovidas a cargos durante la etapa han mostrado habilidades y dominio de los Elementos Básicos de la Dirección.

Los planes individuales de las reservas reflejan acciones de preparación a través del material de apoyo propuesto.

En resumen, puede decirse que el Programa propuesto para perfeccionar la preparación en Dirección y Defensa de los miembros de la REP de las Secundarias Básicas del municipio de Sancti Spiritus fortalece el trabajo.



CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

- Existen suficientes argumentos científicos, pedagógicos, ideopolíticos, jurídicos y organizativos, para concebir, dirigir y desarrollar la preparación en Dirección y Defensa de los miembros de la REP de las Secundarias Básicas en el municipio de Sancti Spíritus para propiciar el perfeccionamiento de la labor de los directivos en el cumplimiento de esta tarea.
- El diagnóstico de la preparación de la Reserva Especial Pedagógica de las Secundarias Básicas del municipio de Sancti Spíritus demostró las carencias que aún presentan en la preparación en el Componente de Dirección y en el de Defensa. Esta constatación justificó la necesidad de la elaboración de un Programa para perfeccionar la preparación de esta.
- El Programa de preparación tuvo presente las carencias que tenía la Reserva Especial Pedagógica en las temáticas de Dirección y Defensa para conducir el Proceso Docente Educativo.
- Con la aplicación del Programa se aprecian avances positivos con respecto a la preparación de la Reserva Especial Pedagógica de las Secundarias Básicas del municipio de Sancti Spíritus que nos permite concluir que si fue importante la elaboración de este.



RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES.

1. Introducir los resultados de esta investigación en la práctica educativa de la Dirección Municipal de Educación de Sancti Spíritus.
2. Socializar el Programa en los eventos de FORUM y Pedagogía.



BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFÍA

- Afanasiev, V.G. (1975): Dirección científica de la sociedad. Editorial Progreso, Moscú.
- Alonso Rodríguez, Sergio H(2002.). “EL SISTEMA DE TRABAJO DEL MINED”. Tesis presentada en opción del grado de Doctor en Ciencias Pedagógicas. ICCP. La Habana.
- Alonso Rodríguez, Sergio H. La Dirección estratégica y la Administración por objetivos en el MINED/ Sergio H. Alonso Rodríguez—La Habana, 1996.
- Alonso Rodríguez, Sergio H. y Pedro Sánchez Carmona. La Dirección Científica Educacional, La Habana 1996.
- Arias Leyva, María Georgina. Hablemos sobre la comunicación oral. Cartas al maestro. Español 3. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. La Habana, 2003.
- Antúnez, Serafín (1988): Organización de centros. Editorial Graó, Barcelona.
_____ (1998): La organización escolar. Editorial Graó, Barcelona.
- Arribas, C. (1989): Estructura pedagógico- administrativa de E.G.B. Editorial Inter- Schroedel, Madrid.
- Assmán, G. Fundamentos de la Sociología Marxista Leninista. Editorial Dietz. Berlín, RFA, 1977.
- Bartsch, H. (et al.)(1990): La dirección científica de la dirección estatal. Editorial Ciencias Sociales, La Habana.
- Beare, H. (et al).(1992): Cómo conseguir centros de calidad. Editorial La Muralla, Madrid
- Bencomo Cabrera, Rodolfo (2004) “Sistema de actividades para perfeccionar la preparación y superación de los miembros de la reserva especial pedagógica en las direcciones municipales de educación” *TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN DEL GRADO ACADÉMICO DE MASTER EN INVESTIGACIÓN EDUCATIVA .ICCP. La Habana.*

- Calderón, Mercedes, 2008. Tesis en opción al Título Científico de Dr en Ciencias Pedagógicas.
- Carballal del Río, Esperanza; Díaz Llorca, Carlos y Rodríguez López, Jorge (1999). La calidad aplicada al diseño de cursos de capacitación a dirigentes. Folletos gerenciales, Compendio Centro Coordinador de Estudios de Dirección del MES.
- Castro Ruz, Fidel : Discurso del I Congreso del PCC.
- Castro Ruz, Raúl, I Congreso del PCC.
- Castro Ruz, Raúl: Asamblea del partido en la provincia de Santiago de Cuba. 1985.
- Código de la Ética de los Cuadros del Estado.
- Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro (2000):"Principios que Sustentan la Política de Cuadros". En "Documentos Rectores de la Política de Cuadros". Dirección de Cuadros.
- Consejo de Estado 1999. Decreto Ley 196" Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno, en Documentos Rectores de la Política de Cuadros" Dirección de Cuadros del MINED" La Habana 2000,24.
- Corrales, Diosdado y Celia Pérez(1978): Hacia el perfeccionamiento del trabajo de dirección de la escuela. Editorial Pueblo y Educación, La Habana.
- Comisión Central de Cuadros.(2000) "Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas". En Documentos Rectores de la Política de Cuadros". Dirección de Cuadros del MINED. La Habana.
- Consejo de Ministro ,(1986.). "Selección de documentos políticos, jurídicos y de consulta sobre política y trabajo con los cuadros". Editorial Política, La Habana
- Cubillas Quintana, Fidel (2004): *Modelo de dirección con enfoque participativo para la zona escolar rural*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. ISP Félix Varela Morales. Santa Clara, Cuba.

- DECRETO LEY No. 196 “Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno. En “Documentos Rectores de la Política de Cuadros”. Dirección de Cuadros del MINED. La Habana, 2000. Pág. 24.
- Díaz Llorca, Carlos(1989): Métodos para el perfeccionamiento de la Dirección. Editorial Ciencias Sociales, La Habana.
- Documentos Rectores de la Política de Cuadros del MINBED, La Habana 2000, 81 Reglamento Ramal para el trabajo con los Cuadros del Ministerio de Educación (Artículo 31)
- Documentos Rectores de la Política de Cuadros del MINBED, La Habana 2000, 81 Reglamento Ramal para el trabajo con los Cuadros del Ministerio de Educación (Artículo 31).
- García de la Vega, Luisa, Tesis en opción al grado Científico de Dra en Ciencias de la Educación UPEJV. 2003. IS
- García Ojeda, Magaly (1999): Propuesta para perfeccionar el funcionamiento de la estructura de dirección de la escuela primaria, Pedagogía 99. MINED, La Habana.
- García Ramis, Lisardo(1999): El nuevo modelo de escuela, Experiencia de su introducción, Pedagogía 99. MINED, La Habana.
- Guevara de la Serna, Ernesto “El Socialismo y el hombre en Cuba” y “El Cuadro columna Vertebral de la Revolución” .28.
- Las RELACIONES DE PRODUCCIÓN son las relaciones que se establecen entre los hombres en el proceso de producción social y constituyen la base económica de la sociedad. (Véase una explicación detallada al respecto en la obra de Felipe Sánchez Linares “FILOSOFIA MARXISTA LENINISTA: MATERIALISMO DIALÉCTICO E HISTORICO.” Universidad de La Habana. La Habana, Cuba, 1986. 551-552.)
- Ley 75 de la Defensa Nacional
- Maestría en Ciencias de la Educación. Fundamentos de la Investigación Educativa. Primera y Segunda Parte, 2005.
- López en el 2004. Tesis en opción al Título Académico de Máster en Dirección.

- Maestría en Ciencias de la Educación. Fundamentos de la Ciencias de la Educación. Primera y Segunda Parte, 2006.
- Maestría en Ciencias de la Educación. Módulo III. Primera , Segunda, Tercera y Cuarta Partes, La Habana, 2006.
- Martí Pérez, José Obras Completas, t IX, . 105
- Martí Pérez, José Patria N. York, 21 de enero de 1893 t. 5.405.
- Marx, Carlos (1867). “EL CAPITAL”. Ediciones Venceremos. La Habana, 1965. Tomo I. 287.
- Marx, Carlos (1867). “EL CAPITAL”. Ediciones Venceremos. La Habana, 1965. Tomo I.. 286.
- (**Microsoft® Encarta® 2009. © 1993-2008**
- MINED (2005): Modelo de escuela Secundaria Bàsica. ICCP. La Habana, Cuba. (2000).
- Objetivos priorizados del ministerio de Educación para el curso escolar 2006-2007. Secundaria Bàsica. La Habana, 2006.
- Objetivos priorizados del ministerio de Educación para el curso escolar 2007-2008. Secundaria Bàsica. La Habana, 2007.
- Objetivos priorizados del ministerio de Educación para el curso escolar 2008-2009. Secundaria Bàsica. La Habana, 2008.
- Objetivos priorizados del ministerio de Educación para el curso escolar 2009-2010. Secundaria Bàsica. La Habana, 2009.
- Omarov, A. M. “DIRECCIÓN DE LA ECONOMÍA SOCIALISTA”. Impreso por la Unidad Productora No. 6 “René Meneses”. La Habana, Cuba, 1977. 9
- Portinov: Perfeccionamiento del sistema de formación de directores de escuelas, 32.

- Prado García Luis: (1975)“ El trabajo del director, la organización escolar y el trabajo educativo. Revista Educación. Año V/ enero- marzo / No16 .
- Reglamento Ramal para el Trabajo con los Cuadros del Ministerio de Educación”. (2000.) En “Documentos Rectores de la Política de Cuadros”. Dirección de Cuadros del MINED. La Habana.
- Reglamento Ramal para el Trabajo con los Cuadros del Ministerio de Educación”.(, 2000.) En ““Documentos Rectores de la Política de Cuadros”. Dirección de Cuadros del MINED. La Habana, 2000. Omarov, A.M. Elementos Básicos de la Dirección Científica de la Sociedad(1977).. Editorial Orbe. La Habana, Tomo 1. 19.
- Revista Educación. (1985/) AÑO XV/ octubre- diciembre No 59
- Revista La Educación .E.U , No, 123-I-1996. 183.
- Sánchez Carmona, Pedro R: Curso Alta Dirección Educacional en Material Base del Curso Gerencia Educacional. Instituto Pedagógico Latino americano y Caribeño. 1998.
- Seminarios Nacionales a Dirigentes, Metodólogos, Inspectores de las Direcciones Provinciales y Municipales de Educación, cuarta parte, La Habana, 1979.
- Seminario Nacional para Educadores.(TABLOIDES) Del I al VIII Seminario 2008.
- Tesis y Resoluciones del Primer Congreso del PCC. (1978) Editorial Ciencias Sociales, Ciudad de la Habana, Cuba
- Vladimir Ilich Lenin: Obras Completas, t XXXII.53.
- Vladimir Ilich Lenin: Obras Completas, t XXVII,.258.



ANEXOS

Anexo 1

Título: Entrevista a Reserva Especial Pedagógica

Objetivo: Obtener información sobre la preparación que poseen las Reserva Especial Pedagógica para asumir funciones como cuadro.

Cuestionario

1. ¿Qué bibliografía usted utiliza para prepararse en los temas diseñados en su plan individual?
2. ¿Para la preparación utiliza algún material con los temas diseñados con antelación?
3. ¿Qué elementos consideras se deben incorporar a tu preparación?
4. ¿A qué aspecto de la preparación debes dedicarle más tiempo?
5. ¿Han valorado el nivel preparación contigo?

Anexo 2

Título: Guía de observación .

Objetivo: Constatar en los documentos establecidos la preparación diseñada a Reserva Especial Pedagógica

Aspectos a observar

Planes individuales:

- ❖ Los componentes de preparación que se reflejan
- ❖ Documentos normativos concebidos en su preparación
- ❖ Actividades por componentes diseñadas en su preparación

Consejo de Dirección:

- ❖ Se analiza la política de cuadro.
- ❖ Se valora la preparación de la Reserva Especial Pedagógica

Anexo -3

Título: Encuesta para Reserva Especial Pedagógica de las Secundarias Básicas

Objetivo: Determinar la preparación que posee la Reserva Especial Pedagógica

Con el objetivo de perfeccionar ayudar a la preparación de la Reserva Especial Pedagógica de ha elaborado esta encuesta. Le pedimos responder con la mayor sinceridad y profundidad. Gracias

1. ¿ Qué documentos rigen la preparación de las reservas de los cuadros?

2. Marca con una X los componentes de preparación que se tienen en cuenta al planificar tu preparación

_____ Dirección
_____ Técnico – profesional
_____ Defensa
_____ Económico

3. En cuál de ellos tienes mayor necesidad de preparación

4. ¿En qué momentos se valoran los resultados de preparación como reserva?

Anexo 4

Título: Entrevista a Reserva Especial Pedagógica

Objetivo: Obtener información actualizada sobre la preparación que poseen las Reserva Especial Pedagógica para asumir funciones como cuadro.

Cuestionario

6. ¿Qué bibliografía usted utiliza para prepararse en los temas diseñados en su plan individual?
7. ¿Para la preparación utiliza algún material con los temas diseñados con antelación?
8. ¿Qué elementos consideras se deben incorporar a tu preparación?
9. ¿A qué aspecto de la preparación debes dedicarle más tiempo?
