

Concepción para la formación inicial del director escolar en jóvenes de la Reserva Especial Pedagógica (REP), a partir del puesto de trabajo.

Autor:

M. Sc. Jorge González Ramírez

j.g.r@hlg.rimed.cu

Resumen

El trabajo que se presenta, es el producto del aporte de la tesis de Maestría del autor y de un proyecto territorial en función de perfeccionar el proceso de formación del **director escolar** en el contexto del sistema educativo cubano, a partir de la Reserva Especial Pedagógica (REP) como segmento específico del trabajo con los directivos educacionales. Esta concepción constituye el soporte teórico y metodológico que se aplica en la provincia de Holguín para el diseño y puesta en práctica de la superación de dicho segmento, y que en sus tres cursos de puesta en práctica ha contribuido a mejorar la dirección de este proceso con su consecuente efecto positivo en el desempeño de la actividad directiva de los jóvenes reservistas.

Palabras claves: Formación, formación de directivos, competencias, director escolar, profesional de la educación.

Abstract

The work that is presented, is the product of the fundamental contribution of the thesis of the author's, in function of perfecting the process of the school director's formation in the context of the Cuban educational system, starting from the Pedagogic Special Reserve (REP) like specific segment of the work with the educational directive. This conception, constitutes the theoretical and methodological support that is applied in the county Holguín for the design and setting in practice of the superación of this segment, and that in its three setting courses in practice has contributed to improve the address of this process with its consequent positive effect in the acting of the directive activity of the reservist youths.

Key words: Formation, directive formation, competitions, school director, professional of the education.

El movimiento de la Reserva Especial Pedagógica se conforma con los más revolucionarios e integrales egresados de los Institutos Superiores Pedagógicos con perspectivas para ejercer funciones directivas.

La creciente consolidación del movimiento, a partir de su activa inserción en las diversas funciones directivas en el sector, ha ido planteando nuevas exigencias a la dirección de su formación y superación para lo cual se necesita de investigaciones orientadas hacia ese segmento, dentro de los que se inscribe este resultado parcial que concreta las acciones en el puesto de trabajo, concebidas en el sistema para la formación inicial de la REP como directores escolares.

La concepción para la derivación de las acciones en el puesto de trabajo para el tránsito de la REP al cargo de director de centro docente, parte del objetivo general del sistema de formación diseñado que se orienta hacia “la formación de los miembros de la REP como directores escolares, con alto nivel de profesionalidad en correspondencia con las exigencias actuales de la escuela cubana”. (González, J. , 2002: 5).

Este objetivo general se cumplirá gradualmente en dos fases generales subdivididas en etapas, las cuales se conciben con un nivel de flexibilidad en su duración en correspondencia con el cumplimiento de los objetivos específicos que se plantean.

Fases generales:

Primera fase: De consolidación profesional como docente y preparación para el ejercicio del cargo en el nivel de departamento o ciclo.

Segunda fase: De desarrollo de las competencias para el ejercicio del cargo de director de centro docente.

La primera fase se desarrollará, progresivamente, a través de dos etapas que tienen como características esenciales las siguientes:

Etapas:

Etapas 1: Se ubica en ella después de haber egresado del ISP y transitar de su condición de Pre-REP a Reserva Especial Pedagógica. Esta etapa se caracterizará por un mayor énfasis en las influencias hacia la consolidación como profesional de la educación y su vinculación en actividades orientadas a la *introducción* en el contenido de dirección del nivel de departamento o ciclo. La nueva concepción de universalización se convierte en un acelerador del tránsito por esta primera etapa, debido a su incidencia en el desarrollo del desempeño profesional de los reservistas.

Etapa 2: El tránsito a esta etapa exige el cumplimiento de los objetivos planteados en la primera. Pueden incluirse en ella con mayor celeridad los reservistas con evidentes potencialidades como docente y de desempeño como directivos, determinando esto la posibilidad de que algunos se inserten en el pleno ejercicio del cargo de jefe de departamento o ciclo. Las influencias en el proceso de formación estarán dirigidas, a *completar* la preparación para la dirección *en el nivel de departamento o ciclo*. Existirá una tutoría directa por el jefe de departamento o ciclo en funciones. El consejo de dirección de la escuela, en coordinación con el jefe de la enseñanza y la unidad de cuadros en el nivel municipal, aprobará la designación del cargo de jefe de departamento o ciclo del reservista. El vencimiento de esta etapa y con ella la primera fase, es una condición esencial para ser ascendido a este cargo y a la fase de desarrollo de las competencias para el ejercicio del cargo de director de centro docente.

La segunda fase, al igual que la primera, estará constituida por dos etapas dirigidas a la culminación del proceso de formación, en relación directa con las competencias profesionales para el ejercicio del cargo de director de centro.

Etapa 1: Es una condición esencial para transitar a esta primera etapa de la segunda fase, además de haber cumplido con las exigencias de la fase anterior reflejadas en sus objetivos, estar en funciones de jefe de departamento o ciclo, o tener experiencias de dirección en dichos cargos. En esta etapa del proceso de formación se complementará la preparación fuera del puesto de trabajo y en el puesto de trabajo; no obstante, ocupará un importante espacio la preparación en los fundamentos teóricos para la dirección científica de la escuela, aprovechando las formas de superación que oferta el Instituto Superior Pedagógico diseñadas con este fin, las formas de capacitación a los cuadros y sus reservas en los componentes establecidos, así como las demás formas colectivas e individuales que se diseñan en la presente propuesta y que serán ejecutadas en los municipios y escuelas.

Etapa 2: Esta constituye el cierre de la segunda fase y con ella el proceso de formación de la REP como directores de centros docentes. Las exigencias planteadas en todo el proceso, antes de llegar a ella, aseguran un sólido dominio de los fundamentos teóricos para la dirección científica de la escuela y un acercamiento a los

elementos prácticos que se necesitan para ejercer el cargo. Por tanto, esta segunda etapa se desarrollará plenamente en la escuela donde ejercen sus funciones, con la atención directa del director del centro y guiado por un plan de actividades, en el que prevalecerá la influencia hacia el dominio práctico del contenido de cada una de las esferas de actuación del director y los contenidos básicos planteados a su labor. El tiempo para completar la preparación en los fundamentos teóricos y prácticos para la dirección de la escuela, que se derivan de los objetivos de esta fase, es flexible en dependencia de su tránsito por las diferentes formas de superación concebidas, y el nivel de desarrollo individual.

Objetivos generales por fases.

Primera fase:

1. Demostrar el dominio teórico y práctico de los fundamentos para la dirección del proceso de enseñanza-aprendizaje en correspondencia con su especialidad y el nivel de enseñanza donde labora.
2. Demostrar capacidad pedagógica para el diagnóstico de la realidad educativa en los diferentes contextos de actuación del docente y el diseño e implementación de estrategias de intervención para su transformación.
3. Dirigir en el nivel de departamento o ciclo con un sólido desarrollo de los conocimientos, habilidades y actitudes propias de este nivel.

Segunda fase:

1. Dominar los fundamentos científicos para el desempeño de la actividad directiva en correspondencia con las esferas de actuación y los contenidos básicos planteados a la labor del director de centro docente.
2. Demostrar en la práctica el desarrollo de las habilidades esenciales para el desempeño de las funciones del director de centro docente.
3. Evidenciar el desarrollo de valores y actitudes para el ejercicio de la dirección escolar en correspondencia con las exigencias planteadas a los dirigentes educacionales.

Contenidos del sistema de formación:

El contenido general del Sistema de Formación para el tránsito de la REP al cargo de director de centro docente, se concibe en tres grandes áreas o direcciones. Estas son las siguientes:

1. La preparación para el dominio de los conocimientos básicos referentes al cargo de director de centro docente.

Su contenido, garantiza la profundización teórica en elementos que son de trascendental importancia para la dirección de la escuela cubana en la actualidad, en especial, los referidos a los fundamentos científicos que están estrechamente relacionados con el proceso de dirección de modo general, y los que, de manera particular, son necesidades básicas de aprendizaje para el ejercicio del cargo de director de centro docente. La preparación obtenida por los reservistas en su formación profesional, en los elementos que configuran las competencias del director de centro docente, determina la orientación básica de los conocimientos hacia:

- La actualización en los argumentos sobre la política del Partido y el Gobierno y el acontecer político y socioeconómico.
- La profundización en los fundamentos de la Política Educacional Cubana e identificación con sus principios, preceptos y disposiciones que asegure una consecuente aplicación en la práctica escolar.
- La actualización y habilitación en los fundamentos pedagógicos y psicológicos para dirigir el proceso docente-educativo.
- La profundización en los fundamentos de Dirección Científica Educacional y su contextualización a las nuevas exigencias de la escuela como micro universidad.
- El dominio profundo de las particularidades del nivel de enseñanza donde se desempeña.
- La profundización en los fundamentos teóricos y prácticos para la dirección de las esferas de actuación y contenidos básicos de la labor del director.
- La preparación en los contenidos básicos y aspectos didácticos del currículo de la enseñanza donde labora.
- La preparación para la dirección del trabajo de la escuela con proyección hacia la comunidad.
- La preparación en los procedimientos y normas establecidas para la evaluación del desempeño del personal docente y dirigente.

2. El desarrollo de habilidades para la dirección de centros docentes.

El contenido del sistema en esta dirección se orienta a la formación y consolidación de modos de actuación, sobre la base de lo que debe *saber hacer* un director de centro docente. El énfasis en el desarrollo de las habilidades está asociado a las esferas de actuación del director de centro docente y a los contenidos básicos planteados a su labor. Se pretende dotar a los futuros directores de las competencias profesionales, esencialmente de carácter

práctico, que les asegure el inicio de su gestión de dirección en este cargo con mayor éxito. Las habilidades prácticas esenciales son:

- Habilidad para la proyección estratégica del desarrollo de la escuela.
- Habilidad para el diagnóstico del alumno, el grupo, la familia, la comunidad, el colectivo pedagógico y el estado del trabajo en la escuela.
- Habilidad para el desempeño de las funciones de dirección (planificación, organización, ejecución y control), con énfasis en las esferas de actuación del director de centro y en correspondencia con las nuevas exigencias de la escuela como micro universidad.
- Habilidad para comunicarse en los diferentes contextos de actuación del director de centro.
- Habilidad para el uso de los medios técnicos más avanzados a disposición de la escuela.
- Habilidad para promover un clima psicológico favorable en la escuela y la aplicación de la dirección participativa.
- Habilidad para promover el trabajo coordinado de las organizaciones del centro en función de los objetivos institucionales.

3. El desarrollo de valores y actitudes para el ejercicio del liderazgo en la dirección escolar.

El proceso de formación en esta dirección tendrá como bases fundamentales el contenido del código de ética de los cuadros y el auto-análisis y valoración sistemática de su cumplimiento; la transmisión de modos de conducta por parte de dirigentes que se destacan por su integridad moral; la utilización de variadas fuentes, vías y formas que en sí mismas contienen las influencias educativas que favorecen el desarrollo de actitudes propias de un cuadro de esta sociedad, adecuado, y de un estilo de vida caracterizado por la armonía entre su actividad laboral y la atención a la familia.

Propuesta de actividades formativas en el puesto de trabajo en correspondencia con las etapas de cada fase del proceso de formación.

A continuación, se expone la propuesta de un conjunto de actividades prácticas a desarrollar en el puesto de trabajo, en relación con los objetivos definidos para cada fase y etapa.

Etapas 1. Primera fase:

Asumir las actividades asociadas al contenido de las funciones específicas de las siguientes responsabilidades y cargos, como parte del sistema de formación: cargos y responsabilidades en las organizaciones políticas y de masas del centro; funciones de profesor guía; responsable de actividades dirigidas a la orientación profesional y formación

vocacional de los alumnos; responsabilidades en la dirección de actividades deportivas, culturales y recreativas; y otras que se consideren.

Con la orientación y ayuda de un asesor o el jefe inmediato, el desempeño de las tareas que a continuación se relacionan:

- Participación en el diseño, ejecución y evaluación del diagnóstico dirigido al alumno, el grupo, la familia y la comunidad.
- Discusión sistemática de las clases planificadas con los docentes de experiencia.
- Observación a clases impartidas por profesores de reconocido prestigio profesional en el centro.
- Ejecución de clases de comprobación con la intención de perfeccionar las habilidades profesionales.
- Impartición de temas de carácter metodológico ante el colectivo del área con un nivel de complejidad acorde con su experiencia.
- Análisis para la orientación de los principales aspectos que conforman el contenido de la política educacional y su concreción en la enseñanza.
- Intercambio con dirigentes para el conocimiento de las particularidades de la enseñanza y la actualización en las transformaciones ocurridas.
- Intercambio con dirigentes de alto prestigio y con buenos resultados en el trabajo, dirigido a transmitir modelos de actuación.
- Sistematización de las funciones del ciclo directivo (planificación, organización, ejecución, y control), a través de las actividades docentes y extradocentes que dirige, y contextualizada a las tareas que asume la escuela como micro universidad.
- Conducción de reuniones en el contexto de la dirección del grupo escolar y la familia, utilizando los requisitos y técnicas del trabajo en grupos.
- Aceptación de tareas por delegación de autoridad, de acuerdo con el nivel de desarrollo, transmitiendo a la vez la forma de aplicación de esta técnica.
- Planificación del tiempo de trabajo individual del mes, con orientación de las formas y técnicas que para ello se pueden utilizar.
- Desarrollo de experiencias pedagógicas de avanzada asociadas al alumno, al grupo escolar, la familia y la comunidad para la solución de problemas prácticos de la escuela.
- Utilización de las aplicaciones de computación en su labor como profesor.

- Conducción de actividades extradocentes de diferentes tipos, de acuerdo con la planificación de la escuela, con énfasis en las de carácter político-ideológico.
- Participación en actividades donde se discuta la organización escolar del centro.

Etapas 2. Primera fase:

Asumir las actividades asociadas al contenido de las funciones específicas de las siguientes responsabilidades y cargos, como parte del sistema de formación en esta etapa: reserva del jefe de departamento o ciclo, jefe de colectivo de asignatura, responsable en el nivel de grado, año u otro nivel equivalente.

Se concibe el tránsito a un nuevo estadio de desarrollo en la formación práctica, a partir del vínculo con actividades de un nivel de complejidad apropiado a las características definidas para esta etapa, entre las que se propone incluir:

- Participación en los controles a clases con la responsabilidad de dirigir la discusión de sus resultados.
- Participación, con su jefe inmediato, en el diseño del diagnóstico de las necesidades de aprendizaje de los subordinados, la proyección de su plan individual y la evaluación de su desempeño.
- Participación, con su jefe inmediato, en el sistema de trabajo metodológico del área en correspondencia con las necesidades de los docentes, y las formas y vías establecidas.
- Vinculación con la dirección para la realización de actividades de carácter político-ideológico derivadas del sistema de trabajo de la escuela.
- Conducción de determinados temas en las reuniones de los órganos de dirección y técnicos del área.
- Desempeño de tareas que exijan de la aplicación de las funciones del ciclo directivo (planificación, organización, ejecución y control), en el contexto de las esferas de actuación del jefe de departamento o ciclo y en función de cumplir tareas de la escuela como microuniversidad.
- Trabajo conjunto con el jefe inmediato en el proceso de toma de decisiones en su área.
- Identificación de problemas de investigación asociados a la dirección del departamento y ejecución de actividades investigativas vinculadas a ellas.
- Cumplimiento de tareas relacionadas con la aplicación de la computación al procesamiento de la información del área.

- Intercambio con los docentes que tienen mayor dominio de las asignaturas para su familiarización con los contenidos básicos y aspectos didácticos de estas en el área.
- Cumplimiento de responsabilidades de dirección asociadas a la organización escolar en el área donde se desempeña.
- Realización de tareas de control de los recursos materiales y humanos, de acuerdo con los procedimientos establecidos en su área de trabajo.
- Aceptación de responsabilidades que exijan la coordinación de tareas con las organizaciones políticas y de masas.

Etapa 1. Segunda fase:

Asumir las actividades asociadas al contenido de las funciones específicas del cargo de Jefe de Departamento o Ciclo, como peldaño esencial e inviolable en la formación práctica en esta etapa. Las funciones específicas de otros cargos a considerar por las exigencias de esta etapa pueden ser: guía base, responsable en el nivel de grado, de año o su equivalente, subdirector, y otras que se consideren.

Tener en cuenta el desempeño de tareas con un acercamiento mayor al ejercicio de las funciones específicas del Director de Centro, las cuales pueden incluir:

- Participar en el diseño del diagnóstico integral de la escuela.
- Dirigir la observación y discusión de controles a clases de las diferentes asignaturas del área.
- Participar en el diseño del plan de trabajo metodológico del centro, enfatizando en la planificación de las formas y vías, acorde con las necesidades de la escuela.
- Dirigir el Entrenamiento Metodológico Conjunto a profesores del área, enfatizando en las fases de este método.
- Participar en el montaje del sistema de trabajo político-ideológico de la escuela y desempeño de tareas de mayor complejidad asociadas a este.
- Diseñar la proyección del plan individual de los docentes del área y, conjuntamente con el director del centro, evaluar su desempeño.
- Desempeñar funciones o tareas derivadas de los órganos asesores para la actividad científica de la escuela.
- Intercambiar con especialistas para profundizar en el contenido y los aspectos didácticos de las asignaturas de la enseñanza a la que pertenece.

- Asesorar sistemáticamente la consecuente aplicación de las funciones del ciclo directivo (planificación, organización, ejecución y control) en el proceso de dirección del área.
- Conducir actividades de mayor complejidad que exijan del trabajo coordinado con las organizaciones del centro, en función de cumplir el rol de la escuela como micro universidad.

Etapas 2. Segunda fase:

Como se precisó en la caracterización de la esencia de cada etapa, esta que se aborda cierra la preparación, con una marcada influencia de carácter práctico en la complementación de las competencias asociadas al modelo de profesionalidad y los contenidos básicos de la labor del director de centro docente, con una expresión más cercana a sus funciones en el proceso de dirección. Por esta razón se sugieren como actividades las siguientes:

- Participación en la dirección del proceso de planeación estratégica de la escuela y la derivación de los objetivos anuales.
- Conducción de formas del trabajo metodológico en el nivel de centro propios del director.
- Conducción del Entrenamiento Metodológico Conjunto a directivos de la estructura de dirección de la escuela en temas que tenga alta preparación.
- Entrenamiento sistemático en la aplicación de las funciones del ciclo directivo (planificación, organización, ejecución y control) en las esferas de la dirección del trabajo metodológico, dirección del trabajo político–ideológico, dirección de la actividad científica de la escuela con su contextualización al trabajo de la escuela como microuniversidad.
- Dirección por delegación del director, actividades asociadas a los órganos técnicos y de dirección de la escuela propia.
- Participación conjunta con el director del centro en los diferentes momentos del proceso de evaluación del personal docente.
- Elaboración de alternativas para perfeccionar la organización escolar del centro.
- Aplicación de las técnicas básicas de computación al procesamiento y uso de la información que se exige en el nivel de centro.
- Puesta en práctica de actividades del proyecto de desarrollo cultural de la escuela y la comunidad.
- Dirección de actividades, observando el uso de los aspectos socio-psicológicos de la dirección (comunicación, motivación, estilo de dirección y trabajo con el grupo).

Asumir responsabilidades asociadas al control de los recursos materiales y humanos en el nivel de centro, según los procedimientos y normas establecidas.

Los resultados de este trabajo son el punto de partida para la derivación de acciones de dirección que permitan la transformación del estado actual del proceso de formación de la REP como directores de centros docentes, a partir de las actividades concebidas en el puesto de trabajo.

Las acciones presentadas, de contenido básicamente laboral, constituyen el complemento de las formas diseñadas fuera del puesto de trabajo, las que no se han reflejado en el artículo por estar orientada la intención del autor hacia lo primero.

BIBLIOGRAFÍA

BORREGO DIAZ, ORLANDO. La Ciencia de Dirección. Algunos antecedentes y enfoques actuales. La Habana, Editado por SUPSCER, 1989.

CODINA JIMÉNEZ, ALEXIS. ¿Qué hacen los directivos y qué habilidades necesitan para el trabajo efectivo? En Temáticas Gerenciales Cubanas. La Habana, Editado por el Centro Coordinador de Estudios de Dirección del Ministerio de Educación Superior, 1998.

CORRALES HERRERA, DIOSDADO. ¿Cómo organizar la dirección de la escuela? Educación (La Habana), No. 17, enero-marzo de 1976.

GÓMEZ GUTIÉRREZ, LUIS. Intervención en la IV reunión nacional de balance de la preparación y superación de los cuadros del Estado y el Gobierno. La Habana, abril de 1999. (Impresión ligera).

GONZÁLEZ RAMÍREZ, JORGE. Sistema para la formación de la REP como directores de centros docentes en la provincia de Holguín. Tesis en opción del título de Máster en Investigación Educativa. La Habana, Instituto Central de Ciencias Pedagógicas del Ministerio de Educación, 2000.

MACHADO BERMÚDEZ, RICARDO. Formación de cuadros y Dirección Científica desde el subdesarrollo. La Habana, Editorial de Ciencias Sociales, 1990.

MANZANO GUZMÁN, ROBERTO. La figura central del trabajo de dirección: el director. La Habana, 2000. (Material Mimeografiado)

MARTINEZ ORAMAS, ORESTES. El director de la escuela y su proceso de formación. Educación (La Habana) No. 41, abril-junio de 1981.

PÉREZ RODRIGUEZ, CELIA. Hacia el perfeccionamiento del trabajo de la dirección de la escuela. Educación (La Habana), No. 44, enero- marzo de 1982.

VALIENTE SANDÓ, PEDRO. Propuesta de sistema de superación para elevar la profesionalidad de los directores de centros docentes. Tesis en opción al título de Máster en Investigación Educativa. La Habana, Instituto Central de Ciencias Pedagógicas del Ministerio de Educación, 1997.