

El Entrenamiento Metodológico Conjunto. Método y Estilo de Trabajo del MINED

Autores: Lic. Antonio Blanco Torres; Dr. Julio Jesús Sierra Socorro; Lic. Oharys Alonso Pérez

Centro de procedencia: Universidad de Ciencias Pedagógicas "Rafael María de Mendive"

Introducción necesaria.

La posibilidad de introducir en nuestra Revista Digital "Mendive" un tema de tanta trascendencia y actualidad, constituye una magnífica oportunidad para promover la reflexión y el debate a través de esta, su sección, Diálogo Abierto.

Vale la pena referirse a que la supervisión educativa (para nosotros inspección escolar) constituye en nuestros días, unos de los elementos que más ha sido penetrado por el neoliberalismo en nuestra región. A los gobiernos neoliberales no les interesa que los procesos educativos se desarrollen a partir de las necesidades generadas por los contextos sociales, incluso existe un debate en cuanto a si es supervisión o inspección, con esta última denominación no se coincide por parte de los enemigos acérrimos del control escolar; porque implica rendición de cuentas en cuanto a la gestión propiamente escolar, pero también acerca de la contabilidad, por tanto es menos chocante el término supervisión.

Para todos los que estamos directamente involucrados con un método tan novedoso, que se ha ido perfeccionando a sí mismo en el propio proceso de ejecución, resulta esencial que se profundice en todo lo que a él se refiere, como son: marco teórico conceptual, objetivos, principios éticos, limitaciones, dimensiones y tipos de entrenamientos, momentos del EMC, estado actual de su aplicación práctica y barreras.

El texto que aquí se presenta en función de lograr un "DIÁLOGO ABIERTO" hace un recorrido desde la génesis del **Entrenamiento Metodológico Conjunto**, como componente esencial del sistema de trabajo del Ministerio de Educación a partir de los cambios ocurridos en los años de la década del '90, que fueron muy profundos con la entrada a lo que se le ha llamado Tercera Revolución Educativa.

Se dialoga sobre la base de alcanzar el siguiente objetivo **profundizar en todo el proceso seguido por el Entrenamiento Metodológico Conjunto en su origen y evolución, para capacitar a las estructuras de dirección como parte de su proceso de formación permanente**. Se hace un importante recorrido desde los primeros pasos dados al cambiarse el método tradicional de inspección e insertándose en el quehacer cotidiano de las estructuras, la llamada Ayuda Metodológica.

También se hace referencia a las limitaciones que desde su inicio se presentaron a esta modalidad y la importancia que tenía el diagnóstico para hacer posible la demostración.

Génesis del Entrenamiento Metodológico Conjunto. (E. M. C.)

A partir de 1990 se inició un proceso paulatino y progresivo de cambios sustanciales en el Sistema Nacional de Educación , encaminado a establecer la necesaria relación --no contradictoria-- entre la centralización y la descentralización; así como entre la actividad científica, el trabajo metodológico y la gestión de dirección en los diferentes niveles.

Fue la dirección del MINED la primera en arribar a la conclusión de que, para lograr tales cambios, era imprescindible sustituir el control por inspección y toda su filosofía de gestión en la labor técnico-metodológica , por un nuevo método de trabajo capaz de dar solución a los problemas planteados. A falta de uno preconcebido y estructurado, se inició la búsqueda del mismo mediante una investigación-acción.

Primeros Pasos:

Lograr el restablecimiento de la comunicación directa entre las estructuras superiores e intermedias del MINED y la base. Curso 90/91. Se suspendieron las visitas de control por inspección a las actividades docentes y se sistematizaron las de **ayuda metodológica**.

¿Los cuadros y funcionarios del MINED estaban en condiciones de demostrar en la práctica su capacidad directiva?

Se concibió y empezó a desarrollar entonces la práctica del ENTRENAMIENTO EN LA BASE .

Limitaciones:

Los visitantes no podían realizar en las aulas un trabajo de calidad porque desconocían las condiciones concretas en las que se venía desarrollando el proceso docente-educativo, las características de los educandos, las especificidades del sistema de clases en el que se insertaba la temática en cuestión, etc.

Los docentes quedaban libres de toda responsabilidad, control y evaluación durante el desarrollo del entrenamiento, porque eran sustituidos en su gestión por los visitantes. Los metodólogos y cuadros de los niveles inferiores eran desplazados también de sus funciones por sus homólogos superiores y convertidos en simples espectadores del evento. De modo que se producía una especie de "delegación inversa" en la que los controlados y evaluados devenían en controladores y evaluadores de sus jefes, al menos calladamente.

Los visitantes demostraban su profesionalismo y creatividad en el desarrollo de una clase, pero no lograban transformaciones profesionales en los visitados, por lo que la ayuda no siempre repercutía en el sistema de clases.

Se comprendió entonces que antes de DEMOSTRAR era preciso DIAGNOSTICAR el estado de cosas, y que la ayuda metodológica debía realizarse de tal manera que involucrara responsablemente a todos los participantes y que sirviera de marco para el CONTROL y la EVALUACION de cada uno de ellos. Comenzó a perfilarse entonces el principio organizativo básico del método: DIAGNÓSTICO-DEMOSTRACIÓN-CONTROL-EVALUACIÓN.

Para que fuera paulatinamente asimilado, el Organismo Central empezó a entrenar en su aplicación a las Direcciones Provinciales y Municipales de Educación, participando conjuntamente con ellas en las visitas a determinados centros.

Apareció de esta forma la denominación del método: ENTRENAMIENTO METODOLÓGICO CONJUNTO.

Estado actual del Entrenamiento Metodológico Conjunto.

El Entrenamiento Metodológico Conjunto, constituye hoy un MÉTODO en toda la acepción etimológica y filosófica del término, porque:

- Se formó históricamente en un proceso de investigación - acción, como teoría práctica dirigida a la propia actividad de investigación, es decir, como teoría que surge de la práctica y es utilizada para conocer y regular la misma.
- Es un sistema de procedimientos que brinda un algoritmo general de trabajo (diagnóstico-demostración-control-evaluación), como vía que se tiene que seguir para alcanzar objetivos bien determinados.
- Su contenido incluye, no sólo las acciones dirigidas al logro de tales objetivos, sino también a la planificación y sistematización de éstos.
- Es una herramienta teórico-práctica para conocer la realidad educacional y transformarla creadoramente.

Barreras que aún subsisten

- Subsistencia del estilo de "control por inspección" en la cultura de dirección.
- Incomprensión de la esencia del método
- Desconocimiento de los objetivos generales del método
- Desconocimiento de los principios ético-pedagógicos del método
- Incomprensión del papel que corresponde a cada participante

Estas barreras frenan el desarrollo del método al no permitirle que consolide sus potencialidades y funciones básicas. Demuestran que no basta con conocer el algoritmo de trabajo para comprenderlo y aplicarlo consecuentemente. Hace falta además un cambio radical de mentalidad, un abandono total del espíritu de inspección en el trabajo técnico-metodológico.

Dirigir científicamente significa partir de un conocimiento profundo del objeto de dirección, es decir, de la personalidad y el profesionalismo de cada uno de los integrantes del sistema; conjugar sus intereses individuales y colectivos con los institucionales y sociales; ser capaz de revelar las tendencias progresivas de su desarrollo; planificar, organizar, regular y controlar su movimiento en correspondencia con tales tendencias; descubrir a tiempo sus contradicciones internas y facilitar su solución; superar los obstáculos que se presentan en el camino; asegurar la unidad del sistema que se dirige; y garantizar que cada uno de sus componentes cumpla su papel en consonancia con los objetivos planteados.

Para lograrlo, estamos compulsados a instaurar un método de dirección que permita conjugar sistémicamente tales elementos; lo cual es perfectamente realizable en la actualidad.

Objetivos generales del método:

- Elevar la calidad del proceso docente-educativo y de todo el trabajo de dirección educacional mediante el desarrollo constante del profesionalismo y la creatividad de todos los que laboran en el sector.
- Lograr la capacitación en la práctica, de manera sistémica y sistemática, de todos los cuadros, técnicos y docentes.
- Asegurar la idoneidad de todo el personal en ejercicio

Principios ético – pedagógicos:

- El respeto al trabajo, la experiencia, la creatividad y el profesionalismo de todo el personal que labora en la Educación.
- La igualdad plena entre cuadros, técnicos y docentes de diferentes niveles y cargos, en el plano de la comunicación entre profesionales, es decir, en el intercambio de ideas, concepciones y experiencias pedagógicas.
- La responsabilidad, el compromiso y el sentido de pertenencia de todos, con todos y en todo.
- La estimulación por el esfuerzo realizado y la motivación por el perfeccionamiento del trabajo.
- El deber de divulgar y multiplicar los conocimientos y experiencias adquiridos.

Tipos de entrenamientos:

- **ENTRENAMIENTO METODOLÓGICO CONJUNTO NACIONAL:** Es el que organizan y desarrollan los cuadros y técnicos del MINED en una provincia determinada.
- **ENTRENAMIENTO METODOLÓGICO CONJUNTO PROVINCIAL:** Es el que organizan y desarrollan los cuadros y técnicos provinciales en los municipios de su competencia, sin la presencia del Organismo Central.
- **ENTRENAMIENTO METODOLÓGICO CONJUNTO MUNICIPAL:** Es el que organizan y desarrollan los cuadros y técnicos municipales en los centros docentes de su territorio, sin la participación de otros factores externos al mismo.
- **ENTRENAMIENTO METODOLÓGICO CONJUNTO DE BASE:** Es el que organiza y desarrolla en la escuela el director y el subdirector con sus jefes de departamentos o ciclos y éstos con sus docentes, sin la participación de otros factores externos.

Momentos del Entrenamiento Metodológico Conjunto.

- Análisis previo del desarrollo de la actividad.
- Observación del desarrollo de la actividad.
- Análisis posterior del desarrollo de la actividad.
- Análisis previo del desarrollo de la actividad: Se inicia en el propio nivel de dirección que proyecta la aplicación del método, con el ANÁLISIS PREVIO DE LA ACTIVIDAD de los que ejecutarán el entrenamiento en las instancias subordinadas.

A tal efecto, el principal organizador y dirigente del proceso, desarrolla con sus subordinados distintas sesiones de trabajo en las que -siempre en un clima de franca comunicación entre profesionales- cada participante presenta y defiende con argumentos la concepción detallada de lo que piensa hacer en los territorios o centros que serán entrenados, los objetivos estratégicos y tácticos que persigue, los métodos, medios e instrumentos científicos que utilizará para alcanzarlos, y todo lo que al respecto pueda propiciar un intercambio profesional de ideas, preocupaciones y concepciones de trabajo.

Esta amplia comunicación permitirá al dirigente principal, comenzar el DIAGNÓSTICO de las necesidades del desarrollo profesional de cada uno de sus subordinados, por la calidad y el alcance de las acciones que ha proyectado, por el nivel que haya logrado alcanzar en su preparación para enfrentar el trabajo, por el dominio que posea de los logros y dificultades de la instancia o institución que será visitada en su especialidad, por su creatividad en la búsqueda de soluciones a los problemas, etc. Paralelamente, podrá iniciar también el DIAGNÓSTICO del estado general de la instancia de que se trate y del grado de idoneidad de los cuadros y metodólogos que la atienden.

Este diagnóstico inicial, en la medida de su profundidad y objetividad, le brindará al dirigente la información necesaria para:

- ACTUAR respecto a la propuesta que presenta cada participante.
- PLANEAR qué va a hacer personalmente y cómo va a actuar en el marco de la gestión.
- Empezar a HACER su trabajo de orientación.
- VERIFICAR el trabajo realizado anteriormente por cada uno de sus subordinados
- SUPERAR en este intercambio, el nivel de profesionalismo de cada participante
- Observación del desarrollo de la actividad: En este segundo momento, la actividad concreta que se desarrolla es sólo el medio o ambiente pedagógico objetivo en el que se observa, pero no el objeto de observación . Allí -más que la organización, la estructura, los medios y la dinámica de la actividad propiamente dicha- lo que verdaderamente interesa, lo que no se debe perder de vista, es el proceder y la conducta de los hombres que participan en ella y, específicamente, el desempeño, el profesionalismo y la idoneidad de cada participante. Este método, por su esencia, es incompatible con la observación ingenua, cotidiana o de ocasión. En lugar de ella, exige la utilización de la OBSERVACIÓN CIENTÍFICA como instrumento de investigación a través del cual, el proceder y la conducta de personas aisladas o de grupos sociales específicos, son percibidos, examinados, registrados y ordenados por un observador durante un período de tiempo, siguiendo de manera imparcial determinados indicadores (categorías de observación) preconcebidos en función de determinados objetivos.

La función fundamental de todo dirigente o funcionario de un nivel superior en el inmediato inferior que entrena --durante el segundo momento del método--, es observar científicamente el desarrollo de la actividad del personal que de manera más directa se subordina a él en ambas instancias. Para ello valorará como éstos desarrollaron a su vez los tres momentos del método en virtud de sus preceptos básicos, es decir:

Observará cómo realizan el ANÁLISIS PREVIO DEL DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD de los cuadros y funcionarios más directamente a ellos subordinados.

Observará cómo realizan la OBSERVACIÓN DEL DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD de los mismos.

Observará cómo realizan el ANÁLISIS POSTERIOR DE LA ACTIVIDAD que ellos desarrollan.

Su injerencia en los mismos debe estar predeterminada por el diagnóstico y la planeación inicial, lo cual significa que no debe estar provocada casualmente por las situaciones coyunturales que se produzcan.

El desarrollo de los tres momentos en cada una de los niveles inferiores, será el escenario fundamental en el que los cuadros y funcionarios superiores podrán:

- Retroalimentar el DIAGNÓSTICO inicial.
- Retroalimentar la PLANEACIÓN de acciones estratégicas y tácticas concebidas al efecto.
- DEMOSTRAR en la práctica a sus subordinados y a los principales dirigentes y funcionarios que se entrenan las cuestiones que requieren demostración
- CONTROLAR y EVALUAR la capacidad e idoneidad PROFESIONAL de los participantes y la calidad del trabajo realizado .
- SUPERAR desde el punto de vista técnico y profesional a todos los componentes del proceso.
- Análisis posterior del desarrollo de la actividad:

Se trata esencialmente de una confrontación de los resultados obtenidos en la realización del ENTRENAMIENTO METODOLÓGICO CONJUNTO, en el que se retroalimentan todos los procedimientos del método y los profesionales que en él participan. Lo que se busca es un intercambio profesional entre todos los participantes, en torno al estado general del desempeño profesional encontrado y la eficiencia de la dirección educacional.

Debe ser un proceso de franca y abierta interacción, de intercambio de ideas y experiencias, de ayuda mutua y vinculación ínter materias. Un proceso de búsqueda colectiva de soluciones a los problemas que afectan la calidad del trabajo desde el organismo central hasta la base. Una forma específicamente pedagógica de dirección participativa que motive el auto desarrollo profesional, estimule la creatividad, fortalezca el sentimiento de compañerismo, pertenencia y responsabilidad y vaya paulatinamente conformando un nuevo estilo de trabajo.

En cada aula, centro, municipio y provincia, los cuadros y técnicos del nivel inmediato superior, deben lograr que el tercer momento del método, se convierta en un verdadero balance científico- pedagógico de todo el trabajo que se realiza, es decir, de toda la ACTIVIDAD.

Aquí los participantes consensan con su dirigente el diagnóstico definitivo (hasta el momento) de los cuadros y metodólogos a ellos subordinados, así como de la situación de la especialidad en el territorio; muestran su capacidad en la

reformulación de la planeación estratégica en correspondencia con el diagnóstico; demuestran el nivel de desarrollo alcanzado en su desempeño; controlan y evalúan la gestión de la estructura subordinada y la idoneidad de su personal, y rinden cuenta de las acciones de capacitación y superación desarrolladas al respecto.

Los máximos dirigentes, por su parte, --a la vez que se capacitan y superan con el conocimiento de todos estos factores claves--, tienen la posibilidad también de discutir profesionalmente con sus subordinados lo que han podido diagnosticar en cada uno de ellos, y lo que han planeado para su capacitación en correspondencia con tal diagnóstico. Pueden demostrarles (a partir del análisis de los resultados obtenidos) cuáles son sus dificultades y las vías más adecuadas para erradicarlas y en todo este proceso, pueden controlarles y evaluarles su actividad.

Dimensiones básicas del Entrenamiento Metodológico Conjunto.

- ENTRENAMIENTO ESPECIALIZADO PARCIAL
- ENTRENAMIENTO ESPECIALIZADO TOTAL
- ENTRENAMIENTO DE SUB-ESTRUCTURAS COMPLETAS DE DIRECCIÓN
- ENTRENAMIENTO DE ESTRUCTURAS COMPLETAS DE DIRECCIÓN

1). Es un constante intercambio profesional entre un especialista y su homólogo inmediato inferior, con un marcado carácter político-ideológico, en el que sobre la base del análisis de cuestiones técnico-metodológica, se capacitan mutuamente en el puesto de trabajo. Es la dimensión propia del ENTRENAMIENTO METODOLÓGICO CONJUNTO DE BASE, en el que un Jefe de Departamento o ciclo entrena a un docente.

2). Es el entrenamiento que realiza un cuadro o funcionario para actuar ya no sobre un docente, sino sobre el homólogo en el nivel inmediato inferior que responde por una esfera del trabajo vista en su totalidad. Es por ejemplo el entrenamiento de un Jefe de Departamento por su director, en el marco del ENTRENAMIENTO ESPECIALIZADO PARCIAL que éste realiza con un docente. En esta dimensión todo o cuadro o funcionario una vez que concluye el ANÁLISIS PREVIO DEL DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD de su homólogo, debe delegar la dirección del entrenamiento en el mismo y dedicarse a la OBSERVACIÓN DEL DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD que éste realiza, dándole plena libertad de acción y exigiéndole que a su vez delegue la dirección del entrenamiento en la persona, el nivel y el momento en que le corresponda; para luego poder realizar el ANÁLISIS POSTERIOR DEL DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD observada.

3). Esta dimensión aparece cuando se concibe el entrenamiento no para una especialidad o esfera del trabajo determinada, sino para todas o casi todas las que conforman una Enseñanza o frente, es decir, para una sub-estructura completa de dirección. Por tanto, debe ser entendida como la realización paralela y coordinada de tantos ENTRENAMIENTOS ESPECIALIZADOS TOTALES como asignaturas, especialidades o esferas de trabajo existan en la Enseñanza o frente en cuestión. Lo nuevo aquí radica, en que debe propiciar la capacitación profesional de todo el personal que labora en la sub-estructura. Esto significa que en cada centro docente, municipio y provincia entrenada, debe quedar definida una estrategia para elevar la calidad del trabajo en todos las esferas de trabajo de la Enseñanza o frente de que se trate, así como para perfeccionar la gestión de dirección que en ella se realiza.

4). Esta dimensión aparece cuando se quiere entrenar al unísono todos los cuadros y funcionarios del nivel de dirección inmediato inferior y, por tanto, es preciso realizar tantos ENTRENAMIENTOS DE SUB-ESTRUCTURAS COMPLETAS DE DIRECCIÓN, como sub-estructuras existan en dicho nivel. Su característica esencial radica en que el papel protagónico siempre estará en manos de los principales dirigentes y que éste sólo se delega por la línea de mando. Cada cuadro utiliza a sus respectivos equipos metodológicos como asesores técnicos para el diagnóstico, la planeación, la demostración, la evaluación y la superación de todo el personal de dirección a él subordinado. Sus objetivos deben estar proyectados, por tanto, hacia las cuestiones más generales, esenciales y trascendentes de la dirección educacional en el curso.

Al borrar las diferencias entre controladores y controlados, el ENTRENAMIENTO METODOLOGICO CONJUNTO adquiere un marcado carácter motivador y desarrollador, porque todos los participantes estimulan y son estimulados, reconocen el trabajo de los demás y son reconocidos en el suyo, evalúan y son evaluados. En el desarrollo de este carácter del método, la EVALUACIÓN juega un papel fundamental.

¿Qué es entonces el E. M. C.?

Un algoritmo general de trabajo, un método de trabajo político-ideológico, un método de capacitación, un método de trabajo técnico-metodológico, un método de trabajo científico-pedagógico, un método de control total de calidad, un método de dirección educacional, un estilo organizacional del MINED

Esperamos sus opiniones para establecer un diálogo pedagógico que nos enriquezca a todos.

Bibliografía :

- Doris Castellanos Simón y otros " Aprender y enseñar en la escuela"
- Lotear Klingberg "Introducción a la Didáctica General"
- Colectivo de autores "Temas de introducción a la formación Pedagógica 2004"
- Dra. Fátima Addine Fernández "Didáctica: Teoría y Práctica"
- Folleto Curso de Postgrado: Activación del Proceso de Enseñanza. Empleo de Métodos Activos. ISP "Rafael María de Mendive" 1995
- Carta circular N o 10/2005 del MINED
- Sergio H. Alonso Rodríguez " El Sistema de Trabajo del MINED: Tesis en opción al grado de Dr. en Ciencias Pedagógicas".

Interrogantes:

¿Constituye el EMC una renuncia a los mecanismos tradicionales de control por inspección?

¿Qué opinión le merece el siguiente algoritmo de trabajo: diagnóstico-demostración-control-evaluación?

¿Cómo se inserta el algoritmo anterior en los diferentes momentos del EMC?.

A su juicio qué aporta a los objetivos del perfeccionamiento de la actividad docente educativa la aplicación del método de EMC.