

Título: El sistema de trabajo del Instituto Superior Pedagógico "Rafael María de Mendive" de Pinar del Río: Análisis sistémico de su funcionamiento. (Primera Parte)

Autores: Dr. C. Arturo Pulido Díaz, Lic. Oharys Alonso Pérez y Lic. Anaysa de la Caridad Hernández Cervera.

Centro de trabajo: Instituto Superior Pedagógico "Rafael María de Mendive" de Pinar del Río y Dirección Provincial de Educación de Sancti Spíritus.

E-mail: apulido@isprr.rimed.cu, oharys@isprr.rimed.cu y anaysa@dpess.rimed.cu

Resumen

La primera parte del trabajo ofrece la fundamentación teórica para realizar un análisis sistémico del sistema de trabajo del Instituto Superior Pedagógico "Rafael María de Mendive" de Pinar del Río. El análisis sistémico prevé la realización de un diagnóstico de la situación actual del sistema de trabajo, para proyectar la intervención que permita la eficiencia de la gestión de dirección de los cuadros de primera línea del Instituto.

Abstract

The first part of this article offers the theoretical basis to make a systemic analysis of the work system at "Rafael María de Mendive" Higher Pedagogical Institute of Pinar del Río. The systemic analysis foresees the development of a diagnosis of the current situation of the work system for designing the intervention in a way that allows an efficient management of first line managers at the Institute.

Generalidades

El Instituto Superior Pedagógico "Rafael María de Mendive" tiene como misión la formación inicial y permanente del personal docente de la provincia Pinar del Río. La sociedad pinareña necesita de profesionales de la Educación con una alta calificación desde las perspectivas político-ideológica, técnico-metodológica y científico-pedagógica.

La Dirección Educacional es uno de los eslabones que garantiza una gestión de dirección con calidad de los directivos del referido Instituto. Sin embargo, la eficiencia del sistema de trabajo, como parte del sistema de dirección de la institución no alcanza los resultados esperados. Las visitas de Entrenamiento Metodológico Conjunto y de Inspección de las diferentes instancias, así como los propios controles internos durante los últimos cursos escolares demuestran que los indicadores fundamentales que miden la eficiencia educacional: asistencia de alumnos a clases, retención y promoción están por debajo de las metas establecidas por el Ministerio de Educación para este tipo de enseñanza.

En aras de elevar la eficiencia del sistema de trabajo de la institución, se plantea como problema científico: ¿Cómo elevar la eficiencia en la gestión de dirección de los directivos de primera línea del Instituto Superior Pedagógico "Rafael María de Mendive" de Pinar del Río?

Para resolver el problema científico, se plantean como objetivos los siguientes:

Objetivo general:

Diagnosticar el estado actual del SISTEMA DE TRABAJO del Instituto Superior Pedagógico "Rafael María de Mendive", para prever los posibles cambios que se requieren, en aras de una mayor eficiencia y poder influir de manera más efectiva en la formación inicial y permanente del personal docente.

Objetivos específicos:

-Determinar las barreras objetivas y subjetivas que frenan el funcionamiento eficiente del sistema de trabajo del instituto superior pedagógico "Rafael María de Mendive".

-proponer posibles modificaciones al sistema de trabajo del instituto superior pedagógico "Rafael María de Mendive", para funcionar con mayor eficiencia y así lograr un mayor impacto social de sus servicios.

Para dar cumplimiento a los objetivos propuestos se aplicará un análisis sistémico, como vía científico-pedagógica para lograr la funcionalidad de dicho sistema de trabajo.

Fundamentos teóricos.

la actividad de dirección en la educación tiene referentes teóricos y metodológicos en la Pedagogía que pueden avalar su existencia y facilitar su estructuración y desarrollo. Sin embargo, la demostración no estaría completa si no se hace referencia a las formas en que tales referentes se concretan en la práctica.¹

El Instituto Central de Ciencias Pedagógicas de la República de Cuba, define la actividad pedagógica profesional con los siguientes términos: *"[...] es aquella actividad que está dirigida a la transformación de la personalidad de los escolares en función de los objetivos que plantea el Estado a la formación de las nuevas generaciones. Se desarrolla en el marco de un proceso de solución conjunta de tareas pedagógicas, tanto de carácter instructivas como educativas y en condiciones de plena comunicación entre el maestro, el alumno, el colectivo escolar y pedagógico, la familia y las organizaciones estudiantiles".*²

Aunque esta categoría se ha reducido hasta ahora al marco de la relación maestro-alumno, resulta aplicable también —por la amplitud de su contenido— a la relación director—maestro: En efecto, para que el docente pueda desarrollar una actividad pedagógica profesional efectiva, es preciso que el director de la escuela, no sólo le proporcione con sentido profesional los recursos materiales necesarios, sino también que lo ayude a desarrollar su propia personalidad en función de los objetivos que plantea el Estado a la formación de las nuevas generaciones, ya que él no puede transmitir conocimientos, desarrollar actitudes o aptitudes y formar valores que no posee o que no encarna.³

El director de la escuela puede transformar la personalidad del maestro —para que transforme la de los estudiantes— en el marco de un proceso de solución conjunta de tareas pedagógicas, tanto de carácter instructivas como educativas y en condiciones de plena comunicación con el docente, el colectivo pedagógico al que pertenece y las organizaciones políticas, estudiantiles, sociales y de masas que actúan en la escuela.

A su vez —y por idénticas razones— el director de escuela requiere que los dirigentes intermedios a los que se subordina no se limiten a apoyarlo en el aseguramiento material que necesita la escuela, sino que —además de eso— lo transformen como individuo para que pueda dirigir acertadamente la actividad pedagógica profesional de sus maestros. Los cuadros intermedios —por su parte— se encuentran en idéntica situación respecto a los cuadros de los niveles superiores a los que se subordinan.

En consecuencia, es posible concebir toda la gestión de los dirigentes educacionales en todos los niveles como una actividad pedagógica profesional de dirección, la cual ha sido definida como la actividad profesional de dirección *"[...] que despliegan los dirigentes educacionales de todos los niveles directivos, que se distingue por el marcado carácter técnico-metodológico y científico-pedagógico con que desarrollan el proceso de dirección, lo cual les exige además, tener una amplia cultura general integral, basada en una sólida preparación política e ideológica. Implica la conjugación armónica de tres elementos esenciales para la elevación de la calidad educacional: la rigurosa administración de los recursos materiales y financieros, la dirección del trabajo técnico-metodológico y el desarrollo de la actividad científico-pedagógica. Supone la planificación, organización, preparación y ejecución, con un marcado enfoque político-pedagógico, de todas las actividades relacionadas con la formación del*

*hombre nuevo y la aplicación de método de dirección colectiva que propicien la activa participación de las organizaciones políticas, estudiantiles y de masas en la toma de decisiones, para lograr que la institución educativa sea el proyecto anticipado de la sociedad en construcción”.*⁴

Es por tanto, la actividad pedagógica profesional que realizan los dirigentes y cuadros sobre sus subordinados directos, para que puedan dirigir a su vez, la actividad pedagógica profesional de los docentes.⁵

Por supuesto, la actividad pedagógica profesional de dirección es una categoría mucho más amplia que la actividad pedagógica profesional, en tanto y por cuanto las decisiones que se tomen en el campo político-administrativo, estarían siempre determinadas por los resultados del trabajo técnico-metodológico y científico-pedagógico, así como en función del mismo.⁶

Del análisis de estas categorías y de sus relaciones se desprende una conclusión: En el sector educacional la gestión de los dirigentes y cuadros es —esencialmente— una actividad pedagógica profesional de dirección.⁷

Un sistema de dirección es un conjunto de elementos estructurales, funcionales y procesales que se utiliza en Educación para planificar, organizar, regular y controlar la actividad de los niveles de dirección que lo conforman y para lograr, como resultante de su gestión, la dirección científica del desarrollo educacional en los subsistemas que lo integran.⁸

La dirección científica en educación⁹ se define como la toma de decisiones acertadas— a partir de situaciones concretas y condiciones objetivas— que permitan:

- Atender al hombre, colocándolo como sujeto y objeto del proceso de dirección.
- Atender al desarrollo corriente y perspectivo de la organización que se dirige.

Del análisis de esta definición se induce a la síntesis de tres conclusiones primarias sobre la dirección educacional:

1. “En Educación, lo que se dirige no son instituciones, territorios, ni procesos; sino las personas que participan en ellos.
2. Ninguna institución educacional es capaz de alcanzar en su gestión resultados superiores a las habilidades y capacidades del personal que la integra.
3. El desarrollo corriente y perspectivo de un sistema educacional, así como de sus niveles de dirección e instituciones, depende, por tanto, del nivel de desarrollo alcanzado por su personal, del grado de motivación, participación y compromiso de cada uno de sus integrantes en la gestión general que se realiza, y de la disposición de los mismos para llevar a la organización a niveles superiores”.¹⁰

el sistema de trabajo se define como el subsistema del sistema de dirección, esencialmente integrado por las actividades de interacción sistemáticamente desarrolladas entre dirigentes y dirigidos, los objetivos formativos que estas persiguen, los métodos que favorecen el cumplimiento de los mismos, y los modos de actuación que permiten optimizar las relaciones de dirección. Constituye la dinámica del proceso de dirección y expresa el orden del funcionamiento del sistema.¹¹

De las definiciones y conclusiones anteriores, se concibe el sistema de trabajo¹² como:

1. Un sistema de superación continúa de la capacidad de dirección de todos los cuadros y funcionarios del MINED sobre la base de la integración de las estructuras, en busca de la integralidad profesional.
2. Un método para el perfeccionamiento de toda la gestión de dirección educacional.
3. Una estrategia para dirigir el proceso de optimización en todos los niveles de dirección.

Estos rasgos esenciales determinan los siguientes objetivos generales del sistema de trabajo:

1. Elevar la calidad del trabajo de dirección educacional -- desde el que realizan los cuadros principales del organismo central hasta el del maestro--, mediante el desarrollo constante de la profesionalidad y la creatividad de todos los que laboran en él.
2. Lograr la capacitación en la práctica, de manera sistémica y sistemática, de todos los cuadros, técnicos y docentes.
3. Asegurar la idoneidad de todo el personal en ejercicio.

En el sistema, todo el trabajo del MINED se concibe, planifica, ejecuta y controla en tres etapas¹³:

- Análisis previo del desarrollo de la capacidad de dirección.
- Desarrollo de la capacidad de dirección.
- Análisis posterior del desarrollo de la capacidad de dirección.

El funcionamiento eficiente del sistema requiere que el tiempo de trabajo que se proyecte -- anual, mensual y de cada actividad-- se conciba y desarrolle en cada instancia respetando celosamente esta secuencia y los pasos que contempla cada etapa, de modo que no se inicie la siguiente sin haber completado exitosamente la anterior.

Para que ello sea posible, será necesario decidir en qué momento se iniciará la ejecución del sistema en el Organismo Central, para que --a partir del mismo y de forma escalonada--, el resto de las estructuras puedan conformar el suyo.

Análisis sistémico del sistema de trabajo.

En la esfera de la Educación, la actividad científica es un proceso inherente tanto a la actividad pedagógica profesional, como a la actividad pedagógica profesional de dirección, lo cual está determinado por la esencia, naturaleza y fines generales del servicio que se presta, lo que significa dirigir científicamente en este sector y los procesos básicos que implica, todo lo cual supone el desarrollo de una actividad científica, tanto por los docentes, como por los funcionarios y cuadros en la propia dinámica del trabajo cotidiano.¹⁴

Por tanto, no puede hablarse de actividad pedagógica profesional de dirección, si el dirigente educacional no somete a investigación científica el proceso de dirección que desarrolla en su colectivo laboral.

Todo lo relativo al proceso de dirección cambia velozmente y exige decisiones ágiles, lo que ha provocado la búsqueda de alternativas para desarrollar la investigación científica con mucha más rapidez, sin que pierda rigor científico, así ha surgido el análisis sistémico.¹⁵

el análisis sistémico es el estudio, basado en constataciones objetivas y confiables bajo un enfoque totalizador, de la organización y actividades de un conjunto integrado de elementos, requeridos para el logro de un objetivo global.¹⁶

Una primera característica del análisis sistémico es que su objetivo no es algo existente, sino algo por constituirse, del análisis sistémico ha de resultar la concepción, diseño, constitución y operación del sistema para lograr un objetivo.

Una segunda característica del análisis sistémico es considerar cada componente como parte del sistema.

Una tercera característica del análisis sistémico es el estudio del sistema como una realidad existente en un medio.

Finalmente, el análisis sistémico no termina con un intento de solución para discutir. Tampoco queda en una solución a experimentar. No se limita a una alternativa dudosa. La propuesta que resulte del análisis sistémico debe ser la solución acertada entre las diversas posibilidades.

La propuesta de acción, solución o modelo resultante del análisis sistémico, no puede proceder principalmente desde fuera del sistema. Los que trabajan en él suelen ser, en muchos aspectos y dadas ciertas condiciones, los mejor informados y los más indicados para juzgar su funcionalidad y factibilidad.

La materialización práctica del sistema de trabajo del Instituto Superior Pedagógico "Rafael María de Mendive" como todo proceso innovador requiere de un seguimiento sistemático que integre acciones de planificación, organización, regulación y control, que permitan conocer y corregir a tiempo todas las desviaciones que por lógica puedan presentarse en su desarrollo, elemento que fundamenta la necesidad de la realización del presente diagnóstico.

La objetividad de este estudio diagnóstico dependerá, en primera instancia, de las siguientes premisas:

- La efectividad de la implementación del sistema de dirección y, por tanto, del sistema de trabajo en cada instancia (Vicerrectorías, facultades y departamentos centrales) dependerá de la que se logre en el nivel central, por constituir este un proceso escalonado, sistémico y sistemático.
- La concepción sistémica de la actividad de dirección requiere de un sistema de trabajo efectivo, que articule coherentemente con los restantes sistemas: normativo, de gobierno, organizativo, tecnológico y de interacción con el medio.

Los referentes teóricos relacionados con las concepciones de sistema de dirección y sistema de trabajo, así como con el análisis sistémico permitirán realizar un análisis científico-pedagógico del proceso de dirección del Instituto Superior Pedagógico "Rafael María de Mendive", para materializar una estrategia de trabajo que garantice la eficiencia de dicho proceso.

En la segunda parte de este artículo, se presenta las dimensiones e indicadores y un conjunto de instrumentos para la realización del análisis sistémico del sistema de trabajo de la mencionada institución.

Referencias bibliográficas.

¹ ALONSO RODRÍGUEZ, SERGIO H. El Sistema de dirección institucional. Texto básico de la Maestría en Supervisión Educativa. ____ Ciudad de La Habana: Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño, 2008. p. 21

² GARCÍA, LIZARDO. Estudio bibliográfico sobre la categoría actividad pedagógica profesional. ____ L. García..[et. al.]. ____ Ciudad de La Habana: Sección de Formación y Perfeccionamiento de Personal Pedagógico del Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. ____ Material mimeografiado, s/a. 78 p

³ ALONSO RODRÍGUEZ, SERGIO H. El Sistema de dirección institucional. Texto básico de la Maestría en Supervisión Educativa. ____ Ciudad de La Habana: Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño, 2008. p. 21

⁴ Ibidem. pp. 21-22

⁵ Ibidem. p. 22

⁶ Ibidem. p. 22

⁷ Ibidem. p. 22

⁸ ALONSO RODRÍGUEZ, SERGIO H. Análisis sistémico del Sistema de Dirección del MINED. ____ S. H. Alonso Rodríguez, Elisa Herrera Orúe. ____ Estudio Preliminar. ____ La Habana: MINED, 1995-1997. p. 3

⁹ ALONSO RODRÍGUEZ, SERGIO H. Diseño del sistema de trabajo del MINED. ____ Material de estudio. ____ La Habana: MINED, 1997. p. 2

¹⁰ ALONSO RODRÍGUEZ, SERGIO H. La Dirección estratégica en el MINED. Folleto de gráficos presentados en el desarrollo del tema homónimo del V Curso para Directores Municipales de Educación, el 12 de noviembre de 1977. Publicado por la Dirección de Cuadros del MINED. ____ La Habana, 1997. p. 6

¹¹ ALONSO RODRÍGUEZ, SERGIO H. Génesis del concepto SISTEMA DE TRABAJO y evolución histórico-universal de este fenómeno.____ Monografía. __ Ciudad de La Habana: MINED, 1996-1997. p. 3

¹² *Ibidem.* p.6

¹³ *Ibidem.* p. 7

¹⁴ ALONSO RODRÍGUEZ, SERGIO H. La Investigación científica en la supervisión educativa. Texto básico del curso. __ Monografía. __ Ciudad de La Habana: MINED, 2008. p. 3

¹⁵ *Ibidem.* p. 3

¹⁶ *Ibidem.* pp. 3-4