

**REPÚBLICA DE CUBA
INSTITUTO SUPERIOR PEDAGÓGICO
“ENRIQUE JOSÉ VARONA”**

**TESIS EN OPCIÓN AL GRADO DE
DOCTOR EN CIENCIAS PEDAGÓGICAS.**

**TÍTULO:
PROGRAMA EDUCATIVO PARA LA SUPERACIÓN DE LOS
DIRECTORES DE LAS ESCUELAS PRIMARIAS
DEL MUNICIPIO PLAYA.**

Aspirante. Ms. C. María Luisa Santiesteban Llerena

Tutora: Dra. Julia Añorga Morales. P. T.

Consultante: Dr. Norberto Valcárcel Izquierdo

CIUDAD DE LA HABANA, NOVIEMBRE DE 2002

DEDICATORIA:

A:

La Revolución, por permitir mi mejoramiento profesional y humano.

Mi familia, por justificar mis descuidos y estar a mi lado en los momentos en que más los he necesitado.

Los niños y niñas cubanos, en quienes primero pensé cuando se gestaba esta investigación.

Todos los directores y docentes de las escuelas primarias que día a día hacen posible que esta maravillosa obra educacional se consolide.

AGRADECIMIENTOS:

Agradezco a todos aquellos que confiaron en mi y me impulsaron a realizar esta investigación.

A la Doctora Julia Añorga Morales, toda inspiración y ejemplo vivo de quienes aspiran a crecer profesional y humanamente.

A las autoridades del Municipio de Educación de Playa y del MINED, quienes facilitaron la realización de la investigación.

A mis directores y metodólogos de primaria, que con tanta confianza y cariño permitieron que penetrara en un proceso tan complejo como el desempeño profesional.

A los profesores y profesoras del Instituto Superior Pedagógico “Enrique José Varona”, que tanto colaboraron, asesoraron e inspiraron con su ejemplo, el desarrollo de la investigación.

A todos, muchas gracias.

INDICE

INTRODUCCIÓN	1---10
CAPÍTULO1: ANTECEDENTES Y FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA CONCEPCIÓN DE LA SUPERACIÓN DE LOS DIRECTIVOS EDUCACIONALES.	
1.1 - LA SUPERACIÓN COMO FENÓMENO ASOCIADO A LA CALIDAD EDUCACIONAL EN CUBA.	11--17
1.2 - TENDENCIAS DEL PROCESO DE SUPERACIÓN DE DIRECTIVOS EDUCACIONALES DESPUES DEL TRIUNFO DE LA REVOLUCIÓN.	17-23
1.3- ANTECEDENTES Y ESTADO ACTUAL DEL PROCESO DE SUPERACIÓN DE LOS DIRECTORES DE LAS ESCUELAS PRIMARIAS. TENDENCIAS EN LA SUPERACIÓN.	23--31
1.4 SUSTENTOS TEÓRICOS DE LA SUPERACIÓN DE DIRECTORES DE ESCUELAS PRIMARIAS	31--55
CAPÍTULO 2: ESTADO ACTUAL DEL PROCESP DE SUPERACIÓN Y DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL DE LOS DIRECTORES DE LAS ESCUELAS PRIMARIAS DEL MUNICIPIO PLAYA.	
2.1- RECONOCIMIENTO DE LOS PRINCIPALES INDICADORES PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO PROFESIONAL Y LA SUPERACIÓN DE LOS DIRECTORES DE LAS ESCUELAS PRIMARIAS.	52--53
2.2- CARACTERIZACIÓN DE LOS DIRECTORES DE LAS ESCUELAS PRIMARIAS DEL MUNICIPIO PLAYA Y LOS RESULTADOS DE SU EVALUACIÓN PROFESORAL.	54--55
2.3- NIVELES DE DESEMPEÑO PROFESIONAL DE LOS DIRECTORES DE ESCUELAS PRIMARIAS DEL MUNICIPIO PLAYA Y EL ESTADO ACTUAL DE LA SUPERACIÓN.	55--56
2.3.1 RESULTADOS DE LA PRUEBA DE DESEMPEÑO	56--60
2.3.2 - RESULTADOS DE LA ENCUESTA A LOS DIRECTORES DE LAS ESCUELAS PRIMARIAS	61--77
2.3.4 -RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DIRIGENTES Y FUNCIONARIOS DE LAS ESTRUCTURAS MUNICIPALES	77--85
CAPÍTULO 3: PROGRAMA EDUCATIVO PARA LA SUPERACIÓN DE LOS DIRECTORES DE ESCUELAS PRIMARIAS DEL MUNICIPIO PLAYA..	
3.1 EL MODELO DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL DEL DIRECTOR DE LA ESCUELA PRIMARIA.	86--90
3.2- PROGRAMA EDUCATIVO PARA LOS DIRECTORES DE LAS ESCUELAS PRIMARIAS DEL MUNICIPIO PLAYA. VALIDACIÓN TEORICA POR EL CRITERIO DE EXPERTOS	90--113
3.3. LA EVALUACIÓN DEL IMPACTO DEL PROGRAMA EDUCATIVO. .ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA CONSULTA A EXPERTOS.	114--118
CONCLUSIONES	119
RECOMENDACIONES	120

INTRODUCCIÓN

El siglo XIX dejó detrás las sociedades industriales para dar paso a las sociedades instruidas y a la economía de la información. En este nuevo siglo que recién

comienza los productos más valorados serán aquellos relacionados con el conocimiento (177:51). El binomio ciencia y tecnología son en la actualidad las principales fuentes organizadas para la producción de los mismos y se encuentran presentes en la escuela cubana.

La historia de la humanidad ha demostrado que lo que es indispensable para el desarrollo de cualquier nación, es el grado de educación de sus recursos humanos. Ni los recursos naturales, ni financieros evidencian las riquezas de una región o país, estos sólo cobran valor bajo la influencia de la acción del hombre.

Es por ello que a la Educación se le plantean nuevos desafíos, convirtiéndose en factor clave para el desarrollo de las naciones. En el caso particular de la escuela, como institución de servicio, responsable de la instrucción y educación de las nuevas generaciones, debe lograr, tan rápido como sea posible, la actualización continua de los conocimientos, el desarrollo de habilidades, capacidades y valores de los recursos humanos que en ella laboran, como condición imprescindible para conquistar los éxitos que requiere la escuela.

Dentro de la atención a los recursos humanos en general, particularizaremos en la atención a los cuadros, y es que desde 1962, Ernesto Che Guevara señaló: “De la labor de los cuadros dependen en gran medida los éxitos en las diversas esferas del trabajo” (138:12)

La importancia que el Estado y el PCC le conceden a la preparación y superación de los cuadros se avala por la existencia del Decreto Ley 196, que regula todo el Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y el Gobierno, donde se refleja la Estrategia Nacional de preparación y superación de los cuadros, sus reservas y se establecen los cinco componentes principales que deben estar presente en toda estrategia.(159)

Durante el V Congreso del Partido Comunista de Cuba, se destacó la necesidad de que los cuadros y dirigentes se preparasen para poder enfrentar los retos de la eficiencia económica, enfatizándose en el empleo de técnicas modernas de dirección adecuadas a nuestras características, basadas en las mejores y más avanzadas prácticas contemporáneas, así como el amplio uso de todas las posibilidades de las tecnologías, servicios de información y las telecomunicaciones.

La Revolución Educacional que se está desarrollando y las aspiraciones a conquistar en el actual decenio, requieren de directores de escuelas en desarrollo continuo, con concepciones nuevas, con una sólida formación ideológica, técnica y profesional, lo que constituyen elementos fundamentales para pretender estar entre los pueblos más cultos del mundo en este nuevo milenio.

En el grandioso plan de todas las transformaciones que se desarrollan en la escuela cubana actual y considerando como una tarea de primer orden, en esta **Colosal Batalla de Ideas**, la necesidad de perfeccionar el Sistema de Educación, en concordancia con el desarrollo económico, científico y cultural, se incluyen aspectos trascendentales que se revelan en los Programas Priorizados de la Revolución.

Dentro de los Programas Priorizados de la Revolución tenemos el plan de reparaciones de 746 escuelas y la construcción de 33 nuevos centros para un total de 2000 nuevas aulas en la capital, lograr la relación de no más de veinte alumnos por maestro, el programa audiovisual, un televisor en cada aula, videos, el Canal Educativo, la Universidad para Todos, el plan de maestros primarios emergentes, la computación con sus maestros, el Programa Libertad, entre otros. Todas estas innovaciones pedagógicas que se introducen en las escuelas primarias propiciarán que se tripliquen los conocimientos que posean los alumnos a su egreso de este nivel de enseñanza.

Estos Programas Priorizados de la Revolución, demandan modificaciones desde la perspectiva de la organización escolar, el trabajo metodológico, la superación, con vista a que respondan a las condiciones concretas de cada centro. Todas estas transformaciones serán más viables y efectivas, en la medida que se eleve el desempeño profesional de los directores de escuelas, al respecto se desarrolla un programa ramal que ya tiene sus primeros resultados (33).

Para el director de escuela trabajar con los postulados marxistas-leninista, martianos y de Fidel, significa responder a los más altos requerimientos que se plantean a un dirigente en la actualidad. Se trata de una dirección efectiva, científicamente fundamentada que agrupe a todos en la solución de las tareas generales y que abra el horizonte a la iniciativa y a la autodirección, es calcular con sensatez y rigurosidad, es utilizar las últimas novedades de la ciencia, es ahí, donde está la base del trabajo del director de escuela.

Las indagaciones teóricas realizadas y la sistematización de los resultados de otros autores Julia Añorga Morales (20), Grisel González (95), Olga Castro (46), Norberto Valcárcel (205), Luis Diéguez (80), Alberto Valle (211), Pedro Valiente (210), Mayra Pérez (161), así como indagaciones empíricas y vivenciales sobre el tema, permitieron caracterizar las tendencias existentes en el proceso de superación de los directores y el avance obtenido con el transcurso de los años.

Situando como antecedentes al problema de investigación, las siguientes insuficiencias, las cuales hemos agrupado en tres direcciones, teniendo en cuenta

los tres momentos del proceso: **planificación, organización-ejecución, control y evaluación** del proceso de superación.

En la dirección relacionada con la **planificación del proceso de superación**, se aprecia la existencia de diagnósticos sobre los problemas de la escuela y su jerarquización, estos se producen de manera puntual y como parte de investigaciones científicas de trabajos finales de Diplomados y Maestrías. En esta planificación se hallan estrategias de superación diseñadas por los investigadores y los propios departamentos de la enseñanza primaria donde se encuentran valiosas experiencias y alternativas de solución a los problemas como las que presentan los autores: Rafael Valdés (206), María Luisa Santiesteban (187), Roberto Carrillo (37), Jorge L. Leyva (112), Mercedes Mora (149), José A. Chio Rojas (74), Orosmán Hernández (99), Pedro Valiente (210); entre otros, sin embargo, no siempre se precisan los conocimientos, habilidades y valores necesarios, para la preparación y actualización técnica profesional y de dirección de los sujetos del proceso. Lo que afecta la integralidad y sistematicidad, utilizando pobremente el trabajo científico investigativo como una forma de superación de los directores.

Los planes individuales que surgen como instrumento para la organización de los avances en la preparación de los recursos humanos, se convierten, en ocasiones, en elementos burocráticos, alejados de los proyectos de vida de estos sujetos, constatándose incoherencia y falta de concreción en la formulación de las tareas de superación, no lográndose la conjugación de los intereses institucionales (sociedad) con los individuales, inclinándose a que prevalezcan los primeros.

Se manifiesta falta de concientización y familiarización con la superación por los directores. Esto provoca en algunos casos, falta de motivación e interés, lo que se refuerza por aspectos de carácter administrativo que tienen que asumir los directores.

Existe una limitada participación de los directores en el Año Sabático y formas de superación de postgrado, no se aprovecha las potencialidades científicas de las escuelas, municipios y provincia, agravado por limitaciones administrativas para la ejecución de estas actividades.

En la dirección de la **organización y ejecución del proceso de superación** encontramos la falta de reconocimiento o acreditación de la superación y la insuficiente utilización de alternativas para este proceso, lo que evidencia falta de creatividad en su aplicación.

Se presentan problemas en la concepción didáctica metodológica de las actividades, donde en ocasiones se centra la atención en aspectos teóricos que

se alejan de la práctica sistemática del director y de la necesaria producción intelectual de este, como resultado de su propio quehacer direccional y de los conocimientos teóricos que se actualizan.

Con relación a la dirección de la **evaluación y el control**, se identifica como un grave problema del proceso de superación. Los controles que se realizan muchas veces carecen de objetividad, al no utilizarse las variables e indicadores que pueden caracterizar los avances o mejoramiento profesional y humano de los directores y se centran en la evaluación de los conocimientos teóricos.

La vinculación laboral de la investigadora con la temática y su experiencia personal, permitieron identificar la necesidad de perfeccionar el proceso de superación de los directores de primaria, aun con más urgencia, por los cambios organizacionales que se producen en este subsistema de enseñanza, con vista a elevar la calidad educacional y atendiendo al empleo de variadas formas de superación y la evaluación del impacto de la superación en su desempeño.

Se determinó como **PROBLEMA CIENTÍFICO**:

¿Cómo propiciar que la superación de los directores de las escuelas primaria se corresponda con el desempeño profesional que requiere la escuela cubana del siglo XXI?

La investigación está relacionada, a la necesidad de lograr incorporar en el proceso de superación de los directores de primaria, las innovaciones pedagógicas que se han dispuesto en las escuelas primarias como resultado de los nuevos Programas de la Revolución. Las cuales deben conformarse en formas de superación, que logren elevar el nivel de profesionalización de los directores lo que se reflejara en su desempeño profesional.

Es por ello que el **OBJETO DE INVESTIGACIÓN** se precisa como:

El proceso de superación para el desempeño profesional de los directores de las escuelas primarias.

El **CAMPO DE ACCIÓN**:

El currículo y la evaluación de impacto para la superación de los directores de las escuelas primarias.

TEMA:

Programa Educativo para la Superación de los Directores de las Escuelas Primarias del Municipio Playa.

Se definió como **OBJETIVO**:

Proponer un Programa Educativo con enfoque sistémico y personológico para la superación de los directores de las escuelas primarias del Municipio

Playa, donde se empleen formas de superación y su evaluación de impacto, que posibilite perfeccionar su desempeño profesional en correspondencia con las exigencias de la escuela cubana del siglo XXI.

Se formularon las siguientes **PREGUNTAS CIENTÍFICAS:** (Ver anexo 1)

1. ¿Qué tendencias existen en la superación de directivos educacionales en el marco nacional y en particular de los directores de las escuelas primarias?
2. ¿Qué criterios científicos, pedagógicos y metodológicos se deben tener en cuenta para diseñar la superación de los directores de las escuelas primarias?
3. ¿Qué indicadores identifican la superación y el desempeño profesional de los directores de las escuelas primarias?
4. ¿Cuáles son los niveles del desempeño profesional y el estado actual de la superación de los directores de las escuelas primarias?
5. ¿Cuál debe ser el modelo del desempeño profesional para el director de la escuela primaria de acuerdo a las exigencias actuales de la escuela cubana del siglo XXI?
6. ¿Cuáles deben ser los contenidos, formas y evaluación de impacto de la superación, para que los directores de las escuelas primarias se acerquen al modelo ideal de desempeño profesional?

Para responder las preguntas científicas y dar cumplimiento al objetivo se emprendieron las siguientes **TAREAS:**

- Identificación de las tendencias que existen en la superación de directivos educacionales en el marco nacional y en particular de los directores de las escuelas primarias.
- Identificación teórica de los criterios científicos, pedagógicos y metodológicos para diseñar la superación de los directores de las escuelas primarias.
- Determinación de las variables, dimensiones, indicadores e instrumentos para evaluar la superación y el desempeño profesional de los directores de las escuelas primarias.
- Determinación del estado actual de la superación y del desempeño profesional de los directores de las escuelas primarias del Municipio Playa.
- Determinación de las funciones, conocimientos, habilidades, capacidades y valores, que debe tener el director de la escuela primaria en su desempeño.

- **Elaboración del modelo del desempeño profesional del director de la escuela primaria.**
- **Diseño y validación teórica del Programa Educativo para la superación de los directores de las escuelas primarias del Municipio Playa.**
- **Diseño de la evaluación de impacto para el Programa Educativo.**

La lógica de la investigación se desarrolló a partir de un enfoque dialéctico materialista, se realizaron indagaciones empíricas y teóricas. Del nivel teórico, los principales métodos empleados fueron: el análisis documental, el histórico-lógico, la sistematización, la modelación y el enfoque sistémico.

Análisis documental: Proporcionó la información necesaria del estado actual del objeto de investigación, considerándose diversos autores que han trabajado el tema y sus resultados. Además permitió profundizar sobre los criterios oficiales del MINED, el Estado y el PCC en relación con las exigencias que en el plano de la superación se plantean para los dirigentes, estos documentos normativos y de la literatura científica, en unión de los resultados de inspecciones, entrenamientos metodológicos conjuntos, visitas especializadas y registro de expedientes de cuadros, contribuyeron a profundizar en la caracterización y el diagnóstico de los directores, desde la óptica de sus dirigentes, subordinados y alumnos.

Histórico-Lógico: Se empleó para el estudio, análisis y determinación de los antecedentes y fundamentos de la superación en el personal docente, los dirigentes educacionales en general y de los directores de primaria en particular.

Sistematización: Permitió organizar los conocimientos a partir del comportamiento de la práctica, rescatando la obra humana que la conforma.

Enfoque Sistémico: Se utilizó en la determinación de las necesidades superación y el diseño del Programa Educativo de superación de directores de las escuelas primarias, con la concatenación lógica de las categorías, objetivos, contenido, formas y evaluación.

Modelación: Se aplicó en la elaboración del modelo del desempeño profesional de los directores de las escuelas primarias y en la concreción del Programa Educativo de superación.

Dentro de las indagaciones empíricas se destacan: (Ver anexo 2)

Encuestas: Se aplicaron dos encuestas, una dirigida a los directores de las escuelas primarias con el objetivo de identificar el dominio de la política educacional a través del reconocimiento de las problemáticas de su centro, las transformaciones a llevar a cabo en su desempeño y una valoración de la dirección del proceso de superación. Esta encuesta fue aplicada a los 44

directores del Municipio Playa, que conforman la población y muestra de la investigación. (Ver anexos 3)

La segunda encuesta se aplicó a un grupo de 16 metodólogos de los ocho mayores municipios de la capital, los encuestados tenían más de 10 años de experiencia en los Departamentos de la Enseñanza Primaria. El objetivo de la encuesta estuvo encaminado a valorar el nivel de preparación de los directores para asumir las transformaciones en la enseñanza primaria, su desempeño como dirigentes y una visión general de la dirección del proceso de superación, determinando los problemas existentes, sus necesidades de superación y expectativas para el perfeccionamiento de este proceso. (Ver anexos 4)

Entrevistas: Con el empleo de dos entrevistas se conoció la visión de los docentes y alumnos sobre sus directores, principales cualidades y problemas que se manifiestan en su desempeño. Estas técnicas fueron aplicadas a una muestra de 67 docentes evaluados de MB de las diferentes escuelas del municipio, de una población de 838 docentes, para un 7,9%. En el caso de la entrevista de los alumnos se aplicó a un total de 389 estudiantes de una población de 12 886 alumnos, para un 3 %, los pioneros seleccionados eran de 5to y 6to grado de todas las escuelas del municipio y ocupaban responsabilidades en el colectivo de pioneros y de los destacamentos. (Ver anexos 5,6 y 7)

Guías de observación: Se utilizaron 4 guías de observación, que permitieron caracterizar el desempeño profesional de los directores, evaluar su actuación y sus principales problemas. Se observaron 12 actividades en la dirección del trabajo político ideológico, ejecutadas por igual número de directores, 23 actividades con la Organización de Pioneros José Martí, 2 Balances Metodológicos Municipales y se aplicó la cuarta guía de observación a 12 actividades de superación de los directores. (Ver anexos 8,9,10 y 11)

Consulta a expertos: Se trabajó con 15 expertos, lo que contribuyó a validar teóricamente los indicadores fundamentales que se consideraron para el diseño del Programa Educativo de superación de los directores de las escuelas primarias en correspondencia con el modelo del desempeño profesional. (Ver anexo 12)

Prueba de desempeño: Fueron evaluados los 44 directores del Municipio Playa, el objetivo de esta prueba estuvo encaminado a valorar el desempeño profesional actual, teniendo en cuenta el trabajo político ideológico, técnico-profesional, liderazgo y sus resultados en diferentes áreas de actuación. (Ver anexo 13)

Los **MÉTODOS ESTADÍSTICOS** fueron utilizados para el procesamiento de la información obtenida a través de los instrumentos y técnicas del nivel empírico, el

más empleado fue el cálculo porcentual y se utilizaron las posibilidades del paquete estadístico de computación.

En el desarrollo de la investigación se manifestaron los procedimientos lógicos del pensamiento como son: análisis, síntesis, la abstracción-concreción y la inducción-deducción, que se aplicaron en todos los métodos y resultados obtenidos.

Los fundamentos teóricos y metodológicos de la investigación están, relacionados con varias teorías: **Administración de los Recursos Humanos, Dirección Científica y Educación Avanzada**, que aunque tienen objetos más generales, incluyen el objeto y campo de la investigación. Se tomo como definición de teoría “ el sistema de conocimientos que explica el conjunto de los fenómenos de alguna esfera de la realidad y que reduce todas las leyes que se encuentran en ese dominio bajo un elemento unificador.”(21:8)

En la investigación, las ideas rectoras que se aplican al problema son las enunciadas por el compañero Fidel Castro en cuanto a la Revolución que se desarrolla en el Campo Educacional y muy en especial las relacionadas con las escuelas primarias y las transformaciones que en dichos centros se ejecutan bajo la acertada dirección del Ministerio de Educación.

Para la propuesta del Programa Educativo de superación de directores de primaria, se tuvieron en cuenta los elementos fundamentales de la Política Educativa del Estado Cubano, así como las principales consideraciones acerca de la calidad, el cambio educativo, su dirección, planteados por investigadores cubanos Lisardo García, y otros. (85), Héctor Valdés (207), Marta Martínez (121), Julia Añorga (19)

La teoría acerca de la **Administración de los Recursos Humanos**, derivó un conjunto de consideraciones para la propuesta del Programa Educativo de los directores de escuelas primarias. Así como elementos de la capacitación de los autores Barry J. Shith, Brian L. Delahaye, Michael Brirkenbihl (190); Idalberto Chiavenato (73). Las experiencias reportadas en la literatura consultada en **la formación, superación y desarrollo de cuadros** fueron las de Pedro Valiente (210); Fermín Orestes (177); Esperanza Carballal (36); Mariela Columbié (62); Raúl Mariño (118), entre otros. Los conceptos generales, principios, tendencias que caracterizan el proceso pedagógico de Jim Caple y R. Buckley (35) y Fátima Addine Fernández (3)

La **Dirección Científica** como ciencia, permitió profundizar en las características del proceso de dirección y del dirigente, entre otros aspectos importantes, los cuales permitieron adentrarnos en elementos particulares a tener presente en el

diseño de las formas de superación para directores. Temas tratados por Alberto Valle (211), José Bringas (34) y Carlos Rojas (179), entre otros.

La Teoría de la **Educación Avanzada** cuyo objeto de estudio es el proceso de mejoramiento profesional y humano de los recursos laborales y de la comunidad, ofreció el soporte necesario a través de la Teoría de los Sistemas de Superación, para la intervención en el contexto específico del desempeño profesional de los directores de las escuelas primarias, el empleo de formas de superación, diseño curricular y la evaluación de impacto.

Han sido utilizados además, estudios de diversos autores que desde diferentes aristas profundizaron en el tema en cuestión. En la literatura revisada se ofrecen experiencias relacionadas con el proceso de superación a directivos educacionales de diferentes enseñanzas y niveles, existiendo trabajos relacionados con la propuesta de sistemas de actividades de superación a directores de primaria en particular, cuyos autores se relacionaran posteriormente.

El **Aporte Teórico** de la investigación se refiere a la identificación de las relaciones dialécticas que se producen entre la sociedad cubana, cambiante y desarrolladora del hombre, la preparación del director de la escuela primaria, conductor de los procesos educativos y de la actuación de los agentes de cambios y la evaluación del impacto de esta superación con su carácter transformador. Constituyendo la relación esencial del modelo. (Ver anexo 14)

Desde el punto de vista del **Aporte Práctico**, se propone un modelo del desempeño profesional de los directores de las escuelas primarias, con el Programa Educativo de superación para el mejoramiento del desempeño profesional y el organigrama para su establecimiento. (Ver anexo15)

La **Novedad** esta dada en la adaptación del modelo de evaluación del impacto de la superación, para la evaluación de la superación de los directores de primaria, en función del plan individual y su evaluación profesional, ofreciendo una variante de solución al proceso de superación de los directores, al profundizarse en el empleo de variadas formas, así como en el reconocimiento de los indicadores para evaluar la correspondencia de la superación y el desempeño profesional.

Su **Pertinencia Social**, está en la elevación de los resultados de la escuela primaria actual, a partir de un mejor desempeño profesional de los directores, partiendo de un modelo del desempeño profesional del director de la nueva escuela, para lograr la potenciación de los recursos humanos a su mando y el empleo de los adelantos científicos técnicos en la organización de la vida de la escuela y las actividades científicas metodológicas.

La **Actualidad** se manifiesta al corresponderse el Programa Educativo propuesto, con la introducción de nuevas tecnologías educativas en la escuela primaria y las exigencias actuales de la política educacional cubana, al propiciar un mejor desempeño profesional y aprovechamiento de las potencialidades científico-técnica puestas a su disposición, con el fin de elevar la calidad dentro de la masividad en el proyecto educativo cubano.

Otros **resultados importantes** de la investigación son los relacionados con:

La sistematización del desarrollo histórico- lógico de la teoría y la práctica en la superación de los directores de primaria, identificando las principales tendencias.

El reconocimiento de indicadores para identificar la superación y el desempeño profesional de los directores de las escuelas primarias, adaptando el modelo de evaluación del impacto de la superación.

La Tesis consta de introducción, tres capítulos en los que se exponen los principales resultados investigativos, conclusiones, recomendaciones y anexos.

En el Capítulo1: **“Antecedentes y fundamentos teóricos de la concepción de la superación de los directivos educacionales**, se expone la relación de la superación como fenómeno asociado a la calidad educacional en Cuba, determinándose las tendencias de la superación de los directivos educacionales y se realiza una periodización del proceso de superación de los directores de primaria desde 1959 hasta nuestros días. Se analizan los principales criterios científicos, pedagógicos y metodológicos del Programa Educativo propuesto para su diseño y evaluación de impacto.

En el Capítulo 2: **“Estado actual de la superación y el desempeño profesional de los directores de las escuelas primarias del Municipio Playa. Indicadores para su evaluación”**, se identifican los principales indicadores para evaluar el desempeño profesional y la superación de los directores, su caracterización y los niveles de desempeño profesional de los directores de las escuelas primarias

En el Capítulo 3: **“Programa Educativo para la superación de los directores de escuelas primarias del Municipio Playa”**, se presenta el Programa Educativo de superación, así como los resultados de la validación por criterio de expertos.

CAPITULO 1

ANTECEDENTES Y FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA CONCEPCIÓN DE LA SUPERACIÓN DE LOS DIRECTIVOS EDUCACIONALES

1.1 - LA SUPERACIÓN COMO FENÓMENO ASOCIADO A LA CALIDAD EDUCACIONAL. RELACIÓN ENTRE EL PROCESO DE SUPERACIÓN Y LA CALIDAD EDUCACIONAL.

El mundo caracterizado por la globalización y el neoliberalismo, donde cada vez se acrecientan más las diferencias entre pobres y ricos, pone de manifiesto, como el factor estratégico más importante en la ecuación global del poder, en este nuevo siglo XXI, el conocimiento, el cual se encuentra en constante desarrollo por los avances vertiginosos de la ciencia y la técnica.

El proceso de industrialización produjo un cambio en el mercado del trabajo, los recursos humanos que años atrás eran considerados como recursos fáciles y abundantes, suficientes para cubrir las necesidades laborales en las organizaciones, toman en este nuevo escenario una significación diferente. El mercado del trabajo se fue complejizando y fue necesario encontrar soluciones para desarrollar los recursos humanos utilizables y ajustarlos a la tecnología en desarrollo, la formación, superación y desarrollo de hombre como principal recurso.

En Cuba desde 1959, se ha prestado especial cuidado al proceso de formación, capacitación y superación de los recursos humanos. La Campaña de Alfabetización desarrollada en el país y atendiendo a los postulados de Fidel en La Historia me Absolverá (50), la atención al hombre como principal recurso para lograr el desarrollo en cualquiera de las esferas, es un paradigma inmodificable.

Hoy por hoy el país se prepara sobre la base del desarrollo, la calificación de los recursos humanos y una Colosal Batalla de Ideas, que permite la formación de valores sustentados en el pensamiento marxista y martiano, de amor y respeto por el trabajo, la honestidad y una conducta acorde con el Proyecto Social Socialista. Proyecto que fue aprobado como irrevocable a partir de la propuesta de modificación a la Constitución, ratificada con la firma del documento por más de ocho millones de cubanos y aprobado en el Período Extraordinario de Sesiones de la Asamblea Nacional.

Por todo lo antes expuesto el modelo educativo se continúa perfilando y en la actualidad se está trabajando por fortalecer la superación de los recursos humanos y se han puesto en práctica un conjunto de nuevos Programas de la Revolución, que han logrado movilizar y accionar de manera desarrolladora el potencial humano con que contamos.

Para apoyar estos objetivos se desarrolla un amplio movimiento de superación, desde las amas de casa, jubilados, estudiantes, cuadros de dirección y trabajadores en todas las instancias, hasta llegar a la concepción de Universidad

para Todos, ofreciéndole al pueblo la posibilidad de superación en variadas materias y especialidades, a todos por igual, con vista a lograr una cultura general integral de los recursos humanos. Esta superación es gratuita y se encuentra estrechamente vinculada con la satisfacción individual, el mejoramiento humano y está al alcance de todos.

El proceso de superación por lo general es planificado, con carácter territorial, sectorial y nacional, incentivando la creatividad en el desarrollo de las diversas formas de superación, las que se ajustan a las condiciones concretas de los recursos humanos que participan en el proceso y en ningún caso se vinculan al nivel económico del hombre y su familia.

En la superación se alcanza la unidad entre ciencia e ideología, para lograr como objetivo esencial la formación integral: física, intelectual, técnica, político-ideológica, estético-artística.

Estas particularidades y la necesidad inaplazable de trabajar de manera sistemática, para proporcionar bases consistentes al proceso de superación, es una prueba de la prioridad que se le concede al proceso de superación en el país, cuyas características se reflejaron en la tesis. (Ver anexo 16)

El perfeccionamiento vigente del Proyecto Educativo, desafía actualmente al reto de lograr la calidad con la masividad, a la vez que garantiza un proceso centralizado en los objetivos, y un modelo descentralizado en las individualidades, permitiendo las decisiones al ejecutor y dirigente del proceso.

Refiriéndose a la superación como fenómeno relacionado con la calidad educacional, es importante definir qué entendemos por superación y por calidad educacional, para ello se efectuó una búsqueda bibliográfica que condujo a diversas definiciones, seleccionando para el análisis las referidas a superación en general y superación de dirigentes

En el Glosario de Términos de Educación Avanzada la superación se define como:

“Figura dirigida a diversos procesos de los recursos laborales con el propósito de actualizar y perfeccionar el desempeño profesional actual y / o prospectivo, atender insuficiencias en la formación, o completar conocimientos y habilidades no adquiridas anteriormente y necesarias para el desempeño. Proceso que se desarrolla organizadamente, sistémico, pero no regulada su ejecución, generalmente no acredita para el desempeño, solo certifica determinados contenidos”. (26:32)

A esta definición de superación, sería conveniente integrarle otros elementos referidos a los recursos laborales en general, para incluir en ella a todos los

recursos humanos que participan en las actividades de superación y que la Educación Avanzada tienen presente en su objeto de estudio.

En el caso de la superación de dirigentes el Consejo de Ministros de la República de Cuba plantea: "proceso de actualizar, complementar y ampliar los conocimientos y desarrollar capacidades y hábitos de dirección en los cuadros que ya están desempeñando funciones como tales y tienen posibilidades de perfeccionar sus condiciones a los efectos de mejorar el desempeño de sus cargos o asumir mayores responsabilidades" (63:33)

Por su parte Valiente en su tesis doctoral define como superación de los dirigentes el "proceso sistemático y continuo, de carácter y contenido político y pedagógico, encaminado a la elevación creciente de la profesionalidad de los dirigentes para la mejora constante de su desempeño y los resultados de la organización." (210:45)

En las definiciones anteriores se logra establecer con claridad el carácter de proceso de la superación, los objetivos de la misma, las diferentes funciones a que puede conllevar en relación con su pertinencia social, su carácter continuo, prolongado, permanente y que transcurre durante el desempeño de las funciones directivas y tiene como finalidad el mejoramiento profesional y humano.

Sus objetivos de carácter general van encaminados a ampliar, perfeccionar, actualizar, complementar, conocimientos, habilidades y capacidades, promoviendo el desarrollo y consolidación de valores.

La investigadora para lograr definir la superación de directores en correspondencia con las condiciones concretas actuales, propone con el objetivo de operacionalizar el concepto la siguiente definición: **Sistema de acciones consciente, con carácter continuo, sistémico, personológico y evaluable, que propicia a partir de los compromisos individuales y la experiencia teórica-práctica de los directores, lograr sus aspiraciones y erradicar las dificultades en su desempeño profesional, logrando un saber ser que satisfaga las nuevas exigencias de la escuela primaria cubana del siglo XXI.**

En la anterior definición de superación se retoman elementos importantes de las definiciones previamente trabajadas y se destacan componentes que la puntualizan y diferencian. Dentro de esos elementos tenemos los requisitos **consciente y sistémico** de sus acciones, que incluye a su vez la línea **personológica y evaluable**, los que constituyen factores importantes para enmarcar su función desarrolladora.

La declaración de los **compromisos individuales** como punto de partida y el tener en cuenta sus **experiencias teórico-práctica** permite la profundización en

elementos internalistas del fenómeno objeto de estudio y su reflejo en necesidades manifiestas o encubiertas a partir de **dificultades y aspiraciones** en su desempeño profesional, estos elementos caracterizan la definición. (Ver anexo17)

En el caso del desempeño profesional, se evidencia la formación de cualidades de la personalidad, las cuales nacen de la interiorización de los valores humanos y que se manifiestan en **un saber ser que satisfaga las nuevas exigencias de la escuela primaria cubana**, rodeada de profundos cambios desde todos los puntos de vista y los cuales se nutren del impacto de los nuevos Programas Priorizados de la Revolución que están presente en cada escuela, aula, docente, alumno y familia del país.

La superación de directores persigue la profundización y perfeccionamiento del desempeño profesional, en la aplicación consecuente del desarrollo científico-técnico en su radio de acción, y es absolutamente masiva. Tiene dos principios pedagógicos-organizativos que son la necesidad y la calidad. (18)

Existe una estrecha relación entre la superación y la búsqueda de la calidad, por lo que consideramos necesario realizar una incursión, sobre lo que se denomina calidad de la educación y nos referiremos a estudios que sobre el tema han realizado diversos autores.

El investigador del ICCP, Héctor Valdés la define como: "Calidad de la Educación se refiere a las características del proceso y los resultados de la formación del hombre, condicionadas histórica y socialmente, y que toman una expresión concreta a partir de los paradigmas filosóficos, pedagógicos, psicológicos y sociológicos imperantes en la sociedad de que se trate" (207:13)

En esta definición se enuncia la distancia que hay entre lo que ocurre en la práctica educativa y el ideal educativo dado por los paradigmas imperantes en un momento histórico y en una sociedad determinada. La calidad de la educación presupone el comportamiento de la práctica educativa, viendo sus procesos como productos, para luego realizar la comparación con el ideal, precisar las diferencias y tratar de identificar las posibles causas de los problemas detectados en la práctica, lo que indica la inclusión en la evaluación de la calidad, el proceso de evaluación del impacto social.

Por su parte en el Glosario de Términos de la Educación Avanzada, Julia Añorga Morales y un colectivo de autores, define calidad y calidad total como:

Calidad: "Conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confiere la aptitud de satisfacer las necesidades expresadas o implícitas o la prevención de defectos." (26:7)

Calidad Total: "Se denomina al enfoque para el funcionamiento de una organización, o proyecto, o programa, en la que cada actividad que se realiza y el trabajo de cada uno de sus miembros, busca como propósito fundamental la permanente satisfacción del cliente, de una manera eficiente. En la Educación Avanzada la calidad total solo se alcanza mediante un proceso de preparación (educación) empezando por las autoridades, hasta el último miembro involucrado con sus alternativas". (26:7)

Resulta interesante el análisis referido a como la calidad total, requiere cambios en la forma de pensar y actuar de todos los que intervienen en el producto o servicio, y como para ello es necesario el establecimiento de compromisos de calidad, no de manera formal, sino que se expongan en la actuación de los que intervienen en el proceso. En el plano educacional esto significa cambios en la forma que se ofrece el servicio, brindar respuestas rápidas y confiables y la viabilidad en función de hacer más eficiente la actividad.

Dentro de la dimensión del concepto calidad es notoria como la misma depende del individuo que formaliza la demanda, de su enfoque, lo que ofrece una explicación entre la retribución de educación según las necesidades. En educación, la calidad tiene una función desarrolladora en el perfeccionamiento pleno de las potencialidades, capacidad, disposición, talento y energías de cada individuo, situándolo al servicio de la sociedad, reflejado en un "saber ser", elemento que se utilizó en la definición de superación.

En la análisis de la caracterización del concepto de calidad de la educación expuesto por Inés Aguerrondo (207) y que es asumido por la investigadora, plantea elementos tales como: complejo y totalizante, social e históricamente determinado, constituyendo imagen-objetivo de la transformación educativa, lo que es un patrón de control de la eficiencia del servicio. (Ver anexo 18)

Por lo analizado anteriormente, la significación de la calidad educacional, residirá en la ideología curricular que adopte la sociedad y las demandas en la cultural, la identidad nacional y la formación valores, según el orden social que actué, su sistema político, la participación democrática sobre la base de determinados valores y actuaciones definidas, que la escuela debe favorecer decisivamente y crear. Partiendo del análisis realizado en cuanto a las definiciones de calidad, la investigadora supone importante reflexionar en algunas consideraciones generales a tener en cuenta antes de proponer el concepto calidad en función de la superación de los directores. (Ver anexo 19)

Para establecer la vinculación entre los conceptos superación y calidad se necesita ver el fenómeno de la superación desde las vertientes de proceso y de

resultado o impacto de la misma, analizando todos los elementos importantes que intervienen y el lugar que ocupan en el proceso de superación de los directores en función de la satisfacción de las necesidades sociales e individuales.

Al analizarse la superación como proceso, está fundamentado a partir de la determinación que cualquiera actividad que utiliza recursos para la transformación de elementos de entrada en resultados, puede considerarse como proceso. Para lograr que el proceso sea eficaz, es necesario identificar y gestionar los numerosos procesos que se interrelacionan e interactúan. Es común que el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso. Este análisis se conoce como enfoque basado en procesos.
(73)

En el proceso de superación la política de la calidad y los objetivos de la calidad se establecen para proporcionar un punto de referencia en la dirección de la organización. Se determina los resultados deseados, lo que contribuye a utilizar los recursos para alcanzar los resultados. Los objetivos tienen que ser coherentes con la política y con el compromiso de mejora continua y su evaluación. Para lograr lo anterior es necesario que los directores se encuentren completamente involucrados.

La determinación de la calidad de la superación de los directores se evaluará, en relación con el desempeño profesional de los mismos, dando respuestas a las demandas de la sociedad. Lo que se manifiesta en la incorporación al currículo de elementos que han sido solicitados por la comunidad y los valores que simbolizan e identifican a la población local. Por ello se plantea que el currículo no debe ser uniforme para todos los participantes, sino flexible y personalológico.

La construcción de un currículo eficaz aporta la transmisión de conocimientos, el desarrollo de habilidades y valores en los directores. El currículo además debe contar con un enfoque prospectivo, desde los intereses individuales, las motivaciones profesionales, retomando los conceptos necesidad y calidad.

La evaluación por parte del director de cómo se desarrolla la superación es importante para la rectificación de errores y la toma de decisiones. Esta acción proporciona una visión global del desempeño profesional del individuo y permite la identificación de las áreas que precisan mejoras, determinando prioridades. La aplicación de la prueba de desempeño es un instrumento eficaz que puede ser utilizado.

Para el concepto de calidad de la superación según el objeto de estudio, la autora propone, su visión desde la vertiente de calidad del proceso de superación y calidad del resultado de la superación. La Calidad del proceso de

superación: Se manifiesta a través del cumplimiento de los requisitos (consciente, continuo, sistémico, personológico y evaluable) del sistema de acciones que se caracteriza por partir de los compromisos individuales, las experiencias teóricas-prácticas, en función de erradicar las dificultades y lograr las aspiraciones en el desempeño profesional. (Ver anexo 20)

Calidad del resultado de la superación: Se constata a través de la erradicación de las dificultades y el logro de las aspiraciones en el desempeño profesional de los directores, para un saber ser que satisfaga las nuevas exigencias. (Ver anexo 21)

Teniendo como premisa los principios pedagógicos-organizativos de la superación, necesidad-calidad y partiendo de las definiciones anteriores, la investigadora propone para la superación de los directores de las escuelas primarias la siguiente definición de **Programa Educativo:** Plan que abarca un conjunto de actividades con fines educativos, donde se compromete a los gestores y actores del proceso en su pensamiento y actuación, evaluando el impacto en su desempeño profesional.

En el epígrafe siguiente se profundizará sobre las tendencias del proceso de superación de los directivos educacionales y los caminos recorridos en busca de elevar la calidad del proceso y los resultados.

1.2 - TENDENCIAS DEL PROCESO DE SUPERACIÓN DE DIRECTIVOS EDUCACIONALES DESPUÉS DEL TRIUNFO DE LA REVOLUCIÓN

El estudio minucioso de la documentación del MINED y la aplicación de instrumentos de carácter empírico y teórico, permitieron establecer comparaciones acerca del progresivo desarrollo del proceso de superación de los directivos educacionales después del 1 de enero de 1959. Lo que se evidencia en el presente epígrafe.

Durante los primeros años de la Revolución, el proceso de superación a directivos tuvo un carácter eminentemente práctico, estaba encaminado a su preparación inmediata como tutores de un grupo heterogéneo de docentes. Dichos docentes en su mayoría estaban en proceso de formación y su procedencia era muy diversa, desde amas de casa hasta estudiantes de la enseñanza media, estos recursos humanos, jóvenes en su generalidad tenían elementos pedagógicos mínimos, que se adquirían a través de cursillos y seminarios.

La superación de los directores tendría como objetivo central, lograr una formación pedagógica elemental y el dominio del contenido de las disciplinas que se impartían en el centro docente.

La creación en 1960 del Instituto Superior Educacional, amparado en la Resolución Ministerial 10 349 (172), renombrado en el año 1963 como Instituto de Superación Educacional y posteriormente con el proceso de transformación del MINED, se denominó Instituto de Perfeccionamiento Educacional, asumió entre sus actividades de superación los cursos para directores y subdirectores de escuelas primarias y secundarias básicas, así como la realización de trabajos de investigación encaminados al mejoramiento de las actividades de superación y perfeccionamiento en cuanto a su organización, formas, métodos y medios que se empleaban. Existiendo un modelo centralizado para la superación, que se reflejaba en su estructuración, formas de organización y contenido, lo que originó la unidad en sus objetivos.

Dando respuesta a las necesidades del momento histórico del desarrollo educacional del país y satisfaciendo las demandas crecientes de servicios educacionales hasta los rincones más apartados de la isla.

Se establecen posteriormente un conjunto de resoluciones e indicaciones para los diferentes cursos escolares, que van señalando y perfeccionando el proceso de superación a directivos en el sector.

Durante el Primer Congreso Nacional de Educación y Cultura celebrado en abril del año 1971, se presentaron 74 ponencias y se aprobaron 597 recomendaciones referidas al tema de la necesidad del desarrollo continuo y permanente de los recursos humanos. (145) Convirtiéndose dichas recomendaciones, en objetivos del trabajo educacional, que contaría con el apoyo en las organizaciones políticas y de masas integradas en los Organismos Populares de la Educación.

Los importantes acuerdos adoptados permitieron elaborar estrategias más complejas para la superación de los cuadros. Para llevar a cabo estas tareas, se instrumentaron cursos que tenían como objetivo preparar al director para orientar, asesorar y controlar, todo el trabajo organizativo, administrativo, político y docente, así como elevar el nivel técnico sobre bases prácticas. Esto se lograría a través de información y profundización en temas diversos sobre el sector.

Con las experiencias en las visitas de control y ayuda, se adoptaron cambios y ajustes en la organización de las ayudas técnicas y superación del personal docente y de servicios de la Enseñanza Primaria, Secundaria y Preuniversitario.

En el curso 1971-1972, se unifican los calendarios en las fechas de inicio y culminación del curso, estableciéndose días para la ayuda técnica y la superación del personal docente, incluyendo a los directivos educacionales.

La creación en 1971 del Instituto Cubano del Libro y la elaboración de libros de textos destinados a fines educacionales, unido al uso de la radio y la televisión en

función de la escuela, constituyeron un sustancial impulso al proceso de superación de directivos.

Una importante acción desplegada en el proceso de superación, fue la creación en 1973, de la Escuela Nacional de Cuadros Fulgencio Oroz, enclavada en Ciudad Escolar Libertad y amparada en el Decreto Ley 267/73, firmada por José R. Fernández. (66)

En dicha institución se contribuyó a abrir las perspectivas de superación de los cuadros, darles estabilidad en sus puestos de trabajo y se estableció una línea de promoción de cuadros y consolidación de la política que se desarrollaba. La escuela organizó cursos en los niveles básicos, medios y superior. En ellos se profundizó en el estudio de la ciencia de la dirección y se ampliaron los conocimientos en los campos de la pedagogía, la psicología, el marxismo leninismo y otros. Los cuadros seleccionados para participar en los cursos debían reunir determinados requisitos.

Dicha escuela estaba subordinada a la Dirección General de Personal y Cuadros, la que se encargaba de coordinar con los viceministerios y direcciones generales, la elaboración de los planes de estudio, programas y convocatorias del sistema de cursos.

Durante el desarrollo del primer curso se incorporaron para el 1^{er} Nivel Básico 300 compañeros, con una duración de cuatro meses y medio, comenzando el 22 de octubre de 1973. El curso del II Nivel Medio, contó con una matrícula de 200 compañeros, una duración de nueve meses y tuvo igual fecha de inicio que el curso del primer nivel. En ambos cursos existió un régimen de seminternado.

Con la continuidad de los cursos escolares, se apreció como las Indicaciones Generales del MINED, reflejaban modificaciones en las acciones a desarrollar en cuanto a la superación de los cuadros. (133)

Durante la celebración del Primer Congreso del PCC, se prestó especial importancia a la necesidad de superación de los cuadros, lo que se reflejó en la Resolución sobre Política Educacional. Se profundiza en el contenido de la superación política-ideológica y científica- pedagógica, incrementándose progresivamente en los municipios que reunían las condiciones exigidas, el número de escuelas de superación teórica marxista-leninista, para el personal de dirección.

La creación del Instituto Central de Ciencias Pedagógica en 1976, como órgano científico superior adscrito al MINED, ejecutó la promoción, desarrollo y control de la actividad científica, especialmente en lo concerniente a los estudios e investigaciones en el campo de las ciencias pedagógicas, para mantener la unidad

científica, ideológica y pedagógica del Sistema Nacional de Educación, brindando servicios de documentación e información especializada a dirigentes, funcionarios y personal pedagógico.

El desarrollo de los Seminarios Nacionales a Dirigentes, Metodólogos e Inspectores de las Direcciones Provinciales y Municipales de Educación fue una vía importante de superación de los directores.

En los seminarios participaban cientos de cuadros, que tenían a su cargo la responsabilidad de ejercer la dirección y orientación técnica de la educación en los distintos niveles. Estos seminarios alcanzaron una alta significación, no sólo el evento nacional, sino por la obligatoriedad de llevar su contenido hasta todos los centros de enseñanza del país y hacer que los materiales contentivos de los temas engrosaran las bibliotecas pedagógicas.

En 1984, se estableció el Decreto Ley 82 y la concepción de la preparación y superación de cuadros como uno de sus subsistemas. Se centralizan las acciones de superación de los directivos educacionales y de los directores de centros docentes en particular. Existiendo unidad en los objetivos y contenidos. Lo anterior no tuvo conjugación efectiva con acciones sistemáticas diseñadas, concebidas y ejecutadas a partir de las problemáticas territoriales y las necesidades diferenciadas de superación de los directores. (68)

El contenido de la superación se encaminó hacia tres direcciones fundamentales: política-ideológica, científica-teórica y cultural, y pedagógica-metodológica, incorporándose la preparación en Dirección Científica.

Con el Decreto Ley 196 / 99, se propicia con mayor efectividad el proceso de descentralización de la superación de los cuadros, que había sido iniciado años antes. La responsabilidad de su dirección y desarrollo (planificación, organización, ejecución, control y evaluación) recae en las estructuras municipales y provinciales, concediendo prioridad al desarrollo de las acciones de formación y superación de los dirigentes en su puesto de trabajo, modalidad que se extiende a la mayoría de los dirigentes. (67)

Las acciones de superación colectivas se efectúan con sistematicidad, empleándose en muchos casos formas de Educación de Postgrado, en sus dos vertientes: superación profesional y formación académica de postgrado. Al Instituto Superior Pedagógico, se le concede un mayor protagonismo en el proceso de formación y superación de los dirigentes. Se instrumenta la aplicación de la experiencia en la preparación para la dirección de estudiantes y recién graduados de las Universidades Pedagógicas, en lo que se denomina Reserva Especial Pedagógica.

Existe un conjunto de documentos que de manera objetiva y directa, explican los principios relativos al proceso de superación de los dirigentes. Entre ellos tenemos el Decreto Ley 82 del Consejo de Estado de la República de Cuba (68), en 1995 la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y el Gobierno y sus Reservas (65) y el más actual el Decreto Ley 196 del Consejo de Estado de la República de Cuba de 1999, y los Lineamientos e Indicaciones del Consejo de Ministros para la instrumentación, ejecución y control de la aplicación de la política de cuadros en los órganos, organismos y entidades del Estado y el Gobierno. (67)

En cuanto al trabajo teórico podemos decir que se han definido un grupo de conceptos relacionados a la formación, superación, plan de desarrollo individual, plan general de desarrollo, por estudiosos del tema, entre los que se enumera a: MINED (65), Machado Bermúdez (117), CEPES (52), Julia Añorga (19), Grisel González (95), Alexis Codina (53), Norberto Valcárcel (204), María E. Sinclair (189), Pinto y Calixto (166), Mercedes Mora (149), Pedro Valiente (210), entre otros.

La autora a partir del estudio histórico-lógico y del análisis documental, establece un grupo de tendencias en el proceso de superación de directivos educacionales en Cuba, las cuales agrupa en tres direcciones: planificación, organización-ejecución, control y evaluación.

PLANIFICACIÓN

1. Reconocimiento e identificación de la necesidad de la superación de los directivos por el Gobierno, el Estado y el PCC, legislando la política educacional en relación con este campo de acción a través de Resoluciones Ministeriales.
2. La planificación de las acciones de superación tiende a la utilización generalizada de formas colectivas, en detrimento de las acciones de carácter individual, aunque existe el reconocimiento de la necesidad de trabajar hombre a hombre.
3. Dentro de los contenidos de la superación, se ha priorizado su preparación para el desempeño, fundamentalmente en el Trabajo Metodológico y el Trabajo Político – ideológico.
4. Existe generalmente carencia de un diseño y ejecución que promueve suficientemente la investigación en el desarrollo de la práctica profesional.
5. La proyección por el director de las acciones de superación no se produce de manera sistemática, no existiendo generalmente una planificación del tiempo para las actividades de superación.

6. La planificación de la superación no es definida con suficiente anticipación, ni divulgada.
7. En el proceso de superación no siempre se aprecia un enfoque sistémico, aunque se reconoce la necesidad de la preparación a corto, mediano y largo plazo.
8. Se tiene total comprensión de la preparación y superación de los cuadros como un subsistema del Sistema de Trabajo y no como un fin en sí mismo.
9. Se reconoce la necesidad de la correspondencia entre los objetivos y el contenido de las acciones de formación y desarrollo, con las necesidades y requerimientos de la labor que despliega el director.
10. La integralidad que debe caracterizar a los dirigentes, determina el carácter multidimensional e interdisciplinario del contenido de la superación.
11. Prevalece un reconocimiento del diagnóstico integral y fino como punto de partida para la elaboración de las estrategias de superación, con un carácter diferenciado en las acciones, pero no siempre se logra profundizar en las necesidades educativas individuales, colectivas y las proyecciones estrategias de las organizaciones.
12. Determinación de la selección del contenido, formas organizativas y métodos de enseñanza, según legislación jurídica y necesidades del directivo.
13. Identificación inicial de la necesidad de la modelación teórica de los requisitos, cualidades, competencias de los dirigentes como punto de referencia para la planificación de las acciones de superación.
14. Importancia de la determinación de las necesidades educativas individuales y colectivas como condición indispensable para el proceso pedagógico en la superación de los dirigentes.

ORGANIZACIÓN-EJECUCIÓN:

15. Se han establecidos estatalmente para la superación de los cuadros talleres y seminarios de carácter metodológico, organizados a escala nacional, provincial y municipal.
16. La superación se desarrolla en su mayoría desde el puesto de trabajo y tienen como elemento importante el Entrenamiento Metodológico Conjunto.
17. El proceso enseñanza-aprendizaje en los directores se ha contextualizado, ganando en movilidad y dinamismo.
18. No se demuestran sistemáticamente modos de actuación para el trabajo de dirección y se va mucho a elementos de carácter teórico, sin dar la prioridad a las actividades prácticas y a la necesidad de la demostración,

19. Reconocimiento del carácter y el contenido pedagógico especial de las acciones de superación y desarrollo de los dirigentes.
20. La superación es asumida por los territorios en coordinación con el ISP.
21. La aparición de formas organizativas y métodos de enseñanza especiales, aplicables en las condiciones del puesto de trabajo y otras fuera de este.
22. Variadas experiencias e intentos de organización sistémica de la superación, a partir del planteamiento de estrategias, programas diferenciados, etc.
23. Reconocimiento de la importancia de aprender actuando desde el puesto de trabajo.

CONTROL Y EVALUACIÓN

24. La evaluación del impacto de la superación, no se programa en función del desempeño del director y su evaluación profesoral.
25. Se consideran responsabilidad directa de los dirigentes superiores, la proyección de la superación y el desarrollo de sus subordinados y la evaluación sistemática de sus resultados.
26. Afianzamiento de la responsabilidad personal del dirigente en su superación y desarrollo.
27. Empleo de experiencias de superación y acreditación de formas académicas doctorados y maestrías, a partir del enfoque piramidal de la superación.
28. Consideración del proceso de superación de los dirigentes educacionales como un sistema abierto, reconociendo la existencia en el mismo, de una estructura y una relación dinámica funcional entre los componentes que la conforman y entre el sistema como totalidad y su entorno.

Después de la determinación de algunas de las tendencias en la superación de los directivos educacionales en el marco nacional, se profundizó en el siguiente epígrafe en el proceso de superación de los directores de las escuelas primarias

1.3- ANTECEDENTES Y ESTADO ACTUAL DEL PROCESO DE SUPERACIÓN DE LOS DIRECTORES DE LAS ESCUELAS PRIMARIAS. TENDENCIAS EN LA SUPERACIÓN.

Los estudios efectuados sobre la superación de los directores de las escuelas primarias en el país, permitieron realizar una periodización del proceso antes mencionado, a partir de las características esenciales de cada etapa.

Dentro de los trabajos consultados sobre el tema de superación y superación a directivos se encuentran los de Añorga Morales (20), J. Rafael Valdés (206), Grisel

González (95), Olga Castro (45), Roberto Carrillo (37), Norberto Valcárcel (204), Jorge Luis Leyva (112), Luis Diéguez Campos (80), Mercedes Mora (149), José Ángel Chio Rojas (74), Orosmán Hernández (99), Pedro Valiente (210), entre otros.

El desarrollo del proceso de superación de directores de primaria, en el período de 1959 hasta nuestros días, fue analizado sobre la base de los resultados investigativos de Olga Castro, en su Tesis de Maestría en Educación Avanzada.

Estos períodos y su caracterización, se utilizaron para enmarcar los elementos esenciales del proceso de superación en los directores de las escuelas primarias, a partir de 1959, el cual no ha sido objeto de un estudio sistemático hasta el presente trabajo, aunque si existen trabajos referidos a la evolución y transformaciones que tuvo el proceso.

Para la determinación de las tendencias de superación de los directores de las escuelas primarias, después del Triunfo de la Revolución, se partió de los estudios generales realizados y se estableció una comparación en cuanto al criterio de varios investigadores y funcionarios, teniendo como sustento los resultados planteados en las investigaciones e indagaciones empíricas realizadas en el proceso de exploración a través de entrevistas, a un grupo de docentes que vivieron esa etapa.

Partiendo del principio de lo general a lo particular, se analizaron las etapas en que se divide el proceso de superación de los docentes. Circunscribiéndose su primer período de 1960 a 1969.

En este periodo, se enuncia como objetivo central del proceso de superación, la necesidad de dar respuesta a las transformaciones que en el plano educacional se llevaban a cabo en el país. La preparación imprescindible de los recursos humanos, que estaban incorporándose a las escuelas, para garantizar el proceso docente educativo y la extensión de los servicios educacionales a toda la isla.

La superación en sentido general, se encaminó, al cambio en la dirección del proceso docente educativo a formas científicas y politécnicas, a través de cursos y seminarios que se organizaban sistemáticamente. En el año 1963, se comenzó a transmitir, por el canal seis, un programa educativo que contribuyó a la preparación del personal docente, particularizándose en las asignaturas de ciencias, la experimentación, el uso de los laboratorios y medios de enseñanza. Como resultado de esta etapa se logró asegurar un sistema de actividades de superación y trabajo metodológico a todo el personal docente, dirigido centralmente y donde se incluía al director de la escuela primaria.

El investigador Pedro Valiente, en su tesis (210), realiza un análisis de la evolución histórica de la formación y superación de los dirigentes educacionales, la que se considera como el primer estudio de carácter histórico-lógico efectuado sobre el tema, distingue las regularidades y presenta una periodización del proceso de superación de directivos educacionales, enmarcando la primera etapa desde 1959 hasta 1973. Tomando como indicadores, los objetivos y tareas de la política educacional, así como los niveles de desarrollo educativo que se logran en el país, tanto cuantitativo como cualitativo.

El primer período, plantea como objetivo esencial "dar solución a los grandes problemas del pasado neocolonial, la reorganización y tecnificación del Ministerio de Educación y la toma de medidas inmediatas para eliminar el analfabetismo y garantizar la extensión de los servicios educacionales" (210:210)

Se manifiesta como esencia del proceso de superación de directivos, la formación pedagógica elemental y el dominio de las disciplinas; como alternativas para la preparación y superación, se declaran los cursillos y seminarios.

La investigadora consideró que este primer período para su estudio es muy abarcador y no se enuncia explícitamente ¿qué paso con los directivos educacionales en esos catorce primeros años de la Revolución en el poder? No apareciendo tampoco otros indicadores que permitieran dar una visión más profunda sobre la situación concreta de ese período.

El investigador José A. Chio Rojas, en su tesis (74), al tratar el tema sobre pasado y presente de la superación de directores, realiza análisis y reflexiones que permiten puntualizar elementos importantes del período. El referido autor, destaca como la superación de directores de primaria antes de la Revolución, no se concebía institucionalmente de una manera programada, sino que se desarrollaba fundamentalmente por vía autodidacta.

Este es un aspecto donde existe consenso en los investigadores, que ubican la Época del Triunfo de la Revolución, como un proceso de trascendentales cambios en el plano general del país y en particular para la educación. Se reconoce el papel priorizado que el Gobierno Revolucionario desde los primeros años ha concedido a la preparación y superación de los directores, con el surgimiento de 4681 escuelas en el país, dentro de las que se encuentran los 69 cuarteles de la tiranía convertidos en centros educacionales. Surge la necesidad de ubicar en la posición de directores de escuelas, a miles de maestros titulados o en proceso de preparación para dar respuesta a las exigencias históricas concretas del momento, caracterizándose esos directores por un fuerte compromiso con el joven proyecto social que se estaba forjando en el país.

En esta primera década, del poder revolucionario, la preparación y superación de los directores se realiza de manera eminentemente práctica. Es necesario declarar, que aunque no existía un sistema para la superación específica de los directores de las escuelas primarias, estos se sumaban a la superación que se brindaba a los docentes en general. Se reafirma el establecimiento de un sistema de superación permanente.

Se iniciaba en el país la perspectiva de ver la superación como un proceso, continuo, sistemático y necesario. Pero no estaban creadas las condiciones objetivas para diferenciar ese proceso según los recursos laborales. Las necesidades concretas indicaban la preparación imprescindible para lograr la extensión de los servicios educacionales a todo el país, reafirmando la victoria alcanzada desde en punto de vista educativo en La Campaña de Alfabetización.

Los directores de primaria asistían sistemáticamente a las actividades de superación que se desarrollaban al nivel regional y seccional, con vista a lograr una mejor preparación para impartir las clases. Esos directores tenían bajo su mando un grupo significativo de personas, muchas de ellas jóvenes, amas de casas, entre otros recursos, que sin una preparación pedagógica asumían con entereza su misión social. Eran los directores de primaria los que tenían la responsabilidad de su preparación de conjunto con los inspectores y otros funcionarios del nivel regional. Convirtiéndose en tutores de sus maestros, no sólo desde el punto de vista pedagógico, sino también desde su formación como hombres y mujeres revolucionarios.

Después de las consultas pertinentes alrededor de esta etapa inicial, asumimos dentro de nuestra periodización del proceso de superación de directores de primaria, la demarcación del período comprendido de 1959 a 1969.

En este período se confirma la existencia de un modelo de superación centralizado nacionalmente, que aunque no brindaba una atención especial a los directores, por razones lógicas del período, si sumaba a dichos recursos laborales, a la preparación que se efectuaba con todo el personal docente en ejercicio.

Como ejecutor del proceso de superación se encontraba el Instituto de Superación Educacional, el cual desde los niveles nacionales y hasta los centros educacionales, dirigía las actividades de superación. Para ello se apoyaban en las estructuras regionales y seccionales existentes, así como en funcionarios del MINED. El objetivo de esta etapa se corresponde con la necesidad de la preparación imprescindible para asumir el proceso docente educativo.

Por la razón anterior los contenidos en sentido general estaban encaminados a la preparación de las clases. El enfoque que se asume es el científico-politécnico el

cual se mantiene hasta nuestros días. Las formas de superación se enmarcan en cursos y seminarios sistemáticos a escala regional y seccional. El control al proceso se daba a través de los Institutos de Superación Educacional, por los funcionarios y directivos que ejecutaban la superación y realizaban el control en las escuelas.

Dentro de los programas priorizados del período, se señala el inicio del proceso de preparación emergente de maestros, por variadas alternativas. La incorporación en 1963 de la televisión a la preparación de los docentes, fundamentalmente en las asignaturas de ciencias, la orientación en relación con la experimentación, el uso de los medios de enseñanza, entre otros. (Ver anexo 22)

El segundo espacio de la periodización lo enmarcamos entre los años 1970 al 1980, con la continuidad de un modelo centralizado en la superación y con una organización en el ámbito nacional que mantiene esencialmente la misma estructuración que en el período anterior. La diferencia esta en la sustitución del Instituto de Superación Educacional por el Instituto de Perfeccionamiento Educacional, en función del proceso de perfeccionamiento que se efectúa en el país.

En estos años, podemos apreciar que el objetivo esencial de la superación esta encaminada a la profesionalización, entendiéndose como tal, la titulación, logrando en el caso de la enseñanza primaria que todos los docentes en ejercicio obtuvieran el título idóneo antes de 1980. En el caso de la titulación se establecieron variadas alternativas entre las que estaban los cursos por encuentros, las evaluaciones era con actividades formales, como parte de los seminarios.

La otra dirección hacia donde se encaminó el proceso de superación en el periodo es al Plan de Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación. Plan que tiene sus orígenes en el creciente intercambio que se produce con los países de Europa del Este en el terreno de la enseñanza y la educación a partir de 1972, centrándose en los países de la Unión Soviética y la República Democrática Alemana. En 1976 comienzan a ponerse en práctica los programas de perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación.

Los contenidos de la superación tanto para los docentes como para los directivos se encierran en la preparación para la ejecución de los programas de perfeccionamiento entre otros temas. Las formas empleadas para la superación son seminarios sistemáticos en las sedes municipales, dados por profesores del Instituto de Perfeccionamiento Educacional y funcionarios del MINED.

En esta etapa se puntualiza la atención a la superación y preparación de los directores de las escuelas primarias, lo que se manifiesta entre otras formas en la determinación de tres dimensiones para su preparación: político-ideológico, científico técnico y de cultura general y lo pedagógico- metodológico.

Con estas dimensiones en la superación y preparación de los directores educacionales, comienza una etapa que se perfeccionará cada vez más, con los años y que afianza el papel fundamental que el Gobierno y el PCC, le conceden al trabajo con los cuadros. Dentro del período surge la Escuela Nacional de Cuadros con cursos básicos, medios y superiores, a los cuales se incorpora un grupo de directores. (Ver anexo 22)

El tercer período comprende los años de 1981 al 1990, en estos años se mantiene un modelo centralizado, pero se comienzan a ver una tendencia a la descentralización de los contenidos, para dar respuesta a las necesidades de los territorios. Las modificaciones en el modelo comienzan a ser analizadas como resultado de investigaciones del MINED.

Se continúan desarrollando actividades centralizadas a escala nacional, unidas a otras en las provincias y municipios. Surge una nueva metodología para las actividades centralizadas, las que incluyen el desarrollo y evaluación de tareas asignadas en los períodos de pre-cursos y post-curso.

La tecnología de educación a distancia se pone en práctica con regularidad y se produce un incremento de los cursos postgraduado. Los objetivos de los cursos estaban encaminados a lograr la armonía en la preparación de los docentes y directivos con relación a las exigencias de los planes de estudio y programas.

En el transcurso del período ocurre la integración entre las Escuelas Pedagógicas, Institutos Superiores Pedagógicos y los Institutos de Perfeccionamiento Educacional, a escala nacional, provincial y municipal, hasta llegar a las adecuaciones de las estructuras que se ocupaban de la superación de los docentes y los cuadros en particular.

En 1984 se establece el Sistema de Trabajo con los Cuadros a través del Decreto Ley 82 /84, el que lo determina como un subsistema. Dentro de los contenidos esenciales que se continúan trabajando están los relacionados con el aspecto político-ideológico, científico-técnico y pedagógico-metodológico. Comienzan a incorporarse elementos importantes de la dirección científica. (68)

Las formas de superación que se emplean son variadas, tomando fuerza la autosuperación, autopreparación y los cursos centralizados, dentro de ellos se destacan los Seminarios Nacionales a Dirigentes Educacionales.

El objetivo fundamental de este período es la preparación del director para un mejor desempeño, de acuerdo con las exigencias planteadas a la educación, inmersa en un proceso de perfeccionamiento continuo de planes y programas de acuerdo con las condiciones objetivas del país

A este período se unen, los estudios teóricos y la validación práctica de los Principios de la Educación de Postgrado realizados por Stolik y su colectivo (193) y la profundización efectuada por Añorga Morales (20), lo que permitió la formulación de importantes disyuntivas a tener presente en la proyección de la superación. (Ver anexo 22)

El inicio del cuarto período se enmarca desde los años 1991 hasta 2001. En los primeros años del período se aprecia una marcada tendencia a la descentralización en la superación de los directores, que se va consolidando con el perfeccionamiento del sistema de superación. Esta descentralización se manifiesta desde la planificación, ejecución, control y evaluación del proceso de superación. Funciones que le fueron asignadas a los niveles provinciales y municipales de MINED en coordinación con los Institutos Superiores Pedagógicos de las provincias.

El objetivo esencial del proceso de superación de los directores de primaria en la etapa, esta encaminado a resolver las necesidades individuales y colectivas, en busca de un mejor desempeño profesional. La determinación de los contenidos por lo tanto es variada de acuerdo al contexto concreto del sujeto y sus condiciones socioculturales.

Es importante resaltar que al definir los contenidos, tenemos regulaciones jurídicas que orientan y especifican cuales son los contenidos que deben trabajarse con los directores. Estos contenidos se expresaron primero en las dimensiones del trabajo político ideológico, científico – metodológico y de dirección.

En el año 1995 la Dirección de Cuadros del MINED elaboró una estrategia para la formación, preparación y superación de los cuadros y sus reservas, según estrategia nacional, la cual debía concretarse en planes anuales y elaborarse sobre la base de cinco componentes esenciales: Preparación Política – Ideológica, Preparación Técnica y Profesional, Preparación Económica, Preparación en Dirección Científica y Preparación para la Defensa (128)

Dentro de las alternativas de superación que se recomiendan según el documento del año 1995 del MINED, están las relacionadas con la autosuperación, autopreparación. Se declara, por primera vez el componente de preparación para la defensa, de manera explícita en la superación de los directores.

Se denota como deficiencia en la proyección de la superación, el hecho de no contemplar en la preparación política ideológica, como un elemento esencial la preparación cultural general de los cuadros, considerándola que es la que brinda las bases para una sólida preparación política. Este planteamiento es reconocido por la Dirección de la Revolución, al otorgar en la base de la batalla de ideas, la promoción de la cultura general integral.

Por la importancia que siempre ha tenido el trabajo con los cuadros y sus reservas para el Estado y el PCC, se publicó el Decreto Ley No 196 que regula todo el Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno y la cual está vigente. (77)

En el documento antes mencionado, la Comisión Central de Cuadros del CECM, elaboró los objetivos, estrategias, normas legales, lineamientos e indicaciones generales para el Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y el Gobierno. Constituyendo un instrumento de trabajo para el cumplimiento de la política de cuadros.

En este período tenemos que destacar las modificaciones radicales que ha tenido la educación en el país, a partir del inicio hace dos años de la batalla de ideas y la incorporación de nuevos Programas de la Revolución al quehacer cotidiano del sector, en particular y del pueblo en general. (Ver anexo 22)

El análisis histórico-lógico y la revisión documental realizado en todo el proceso de desarrollo y atención a la superación de directores de primaria en Cuba, nos permitió identificar cinco etapas del proceso, tomando como criterio para esta periodización las propias etapas de desarrollo de la Revolución Cubana desde 1959 hasta la actualidad, las que fueron determinadas a partir del estudio de la situación económica del país, los Congresos del Partido Comunista de Cuba y la contextualización del entorno internacional en el cual se desarrollaba el Sistema de Educación en Cuba. (Ver anexo 23)

Estas regularidades, unido a las tendencias que se identificaron con anterioridad a la periodización abordada, distinguen la necesidad de asumir un modelo para la superación que movilice el desarrollo de los sujetos implicados, desde su actuación y logre su mejoramiento profesional. Para ello en el epígrafe 1.4, se profundizará sobre las concepciones teóricas que permitieron proponer el Programa Educativo que se proyecta en el Capítulo 3, no sin antes realizar el diagnóstico sobre la superación y el desempeño de los directores del Municipio Playa en el Capítulo 2.

1.4 SUSTENTOS TEÓRICOS DE LA SUPERACIÓN DE DIRECTORES DE ESCUELAS PRIMARIAS

El marco teórico de la investigación, el cual sustenta el proceso de superación de los directores de las escuelas primarias, está conformado por el estudio de las teóricas de la Administración de los Recursos Humanos, la Dirección Científica y la Educación Avanzada, considerando el principio lógico dialéctico que refleja los vínculos entre intersistemas teóricos y analizando la ciencia desde lo particular y lo general.

Las concepciones teóricas acerca de la **Administración de los Recursos Humanos (ARH)**, se consideran como una rama de la Ciencia de la Dirección y se han desarrollado con la evolución de la concepción acerca del factor humano, como elemento fundamental para el desarrollo de las organizaciones. Al respecto Martina Menguzzato planteo:

“Conforme el papel del factor humano se tornó más activo, y se fue tomando conciencia de su importancia, la dirección de personal fue incorporando más funciones y asumiendo más decisiones, con lo que nos encontraríamos ante lo que podríamos denominar moderna dirección de personal.” (125:34)

La investigadora Mayra Noemí Levy, la define como: “... aquel que de modo consciente se desarrolla a través del amplio sistema de relaciones e interacciones de carácter social que se establecen entre los sujetos implicados en el mismo, dirigido a crear, desarrollar y preservar, en un clima laboral adecuado, los recursos humanos requeridos, competentes, comprometidos y motivados que desempeñen con eficiencia y eficacia sus funciones para alcanzar los objetivos de la organización.” (111:43)

Existe coincidencia de criterios, tanto por Idalberto Chiavenato (73) como por Noemí Levy (111), al considerar la ARH como un sistema de procesos que en calidad de subsistemas de menor jerarquía, garantizan el funcionamiento y las cualidades del sistema. Asumiendo como objetivo que las personas deseen permanecer en la organización y que esta logre los objetivos que tiene planteados. La teoría de T. Peters y N. Austin (164) se refleja la importancia de las personas en las organizaciones y enuncia postulados en cuanto a su papel decisivo en el logro de la excelencia. A continuación se declararán los postulados:

- ❖ Las personas son personas, no miembros del personal.
- ❖ Las personas no detestan el trabajo; si se les ayuda a comprender los fines comunes alcanzarán por sí mismos rendimientos sorprendentes.
- ❖ Todos tienen necesidades personales de desarrollo y sólo se comprometerán si satisfacen sus necesidades.
- ❖ Las personas no pueden ser motivadas externamente, ellas deben trabajar

en una atmósfera que favorezca su propia motivación y su valoración personal.

- ❖ Las personas deben ponerse a prueba en un clima alegre y estimulante, las recompensas deben estar relacionadas con los rendimientos.
- ❖ Cuando se deposita confianza en las personas se atreven a arriesgar. Sólo el riesgo genera crecimiento, confianza en uno mismo y liderazgo.

Estos postulados reflejan la importancia de una apropiada administración de los recursos humanos para el logro de los objetivos, así como la adecuada preparación que deben tener los dirigentes en función de alcanzar resultados satisfactorios en su desempeño.

En el caso del subsistema de formación y desarrollo de los recursos humanos, las características generales fueron enunciadas por diferentes autores, destacamos a Idalberto Chiavenato (73), Martina Menguzzato (125), Olga Castro (48), Noemí Levy (111), Armando Cuesta (69) y Pedro Valiente (210), entre otros. (Ver anexo 24)

La investigadora supone necesario la inclusión dentro de las características del proceso la siguiente, la incorporación consciente de los recursos humanos al proceso de formación y desarrollo, propiciando su evaluación.

La literatura consultada sobre las **concepciones teóricas acerca de la formación y superación de los dirigentes** comprendió el marco nacional e internacional. Los autores extranjeros estudiados fueron Myles Mace (116), Smith y Briand Delahaye (190), Pascual y Glenn Immergart (88), José M. Ruíz (181), Pilar Pozner (169), Hipólito Ollivier (164)

En el marco nacional se analizaron los autores MINED (129), Machado Bermúdez (117), Alexis Codina (53), CEPES (52), Pedro Valiente (210), Rafael Valdés (206), María E. Sinclair (189), Pinto y Calixto (166), Mercedes Mora (149) y otros.

Se incluyó en el estudio un conjunto de documentos políticos y jurídicos del Partido Comunista y el Estado Cubano, referidos a la política y el trabajo con los cuadros.

El CECM, define las acciones correspondientes a la formación y superación tienen como razón de ser "... garantizar la educación continua del personal de dirección para cumplir sus funciones ejecutivas en la gerencia empresarial y pública y lograr que sean capaces de dirigir profesionalmente colectivos laborales cohesionados, eficientes, competentes, con un alto sentido político y de compromiso con los resultados de la organización." (65:21)

Comentario [m1]: Completar dato de la bibliografía

La definición dada por Valiente referida a la formación y superación de los dirigentes enunciar los requisitos del proceso de superación e incluye en la misma los contenidos pedagógicos y políticos que debe contener.

La investigadora consideró que sería importante la inclusión, dentro de la definición de superación, de otros requisitos que pudieran orientar y evaluar con más exactitud el proceso y que aparecen conjuntamente con la definición de superación a dirigentes en el epígrafe 1.2 del presente capítulo.

No se consideró necesario la definición presentada, establecer los contenidos a trabajar, por las características multivariadas e interdisciplinarias de los temas relacionados con los dirigentes educacionales, ya que los mismos se extienden a una multiplicidad de campos del conocimiento. El análisis de su carácter de contingencia le otorga una dialéctica ascendente, por responder la superación a las necesidades crecientes de la sociedad, en un proceso de enseñanza aprendizaje que ha sido catalogado por muchos investigadores del tema como especial.

Carlos Álvarez de Zayas, al referirse al proceso de enseñanza-aprendizaje lo definió como: "... un tipo particular de actividad social, es decir, es la actividad dirigida a cumplimentar el encargo social que se desarrolla en forma consciente y planificada. Su especificidad radica en la interrelación de dos tipos de actividad: la enseñanza y el aprendizaje, de la que surge su contradicción fundamental." (8:114)

La distinción del proceso de enseñanza-aprendizaje de dirigentes, como un proceso especial, nos llevo a profundizar sobre elementos de su didáctica. Es considerada una rama especial, lo que se explica por tres razones: la existencia de instituciones especializadas en su misión, dedicadas a la actividad, el incremento de los gastos materiales y financieros en superación y desarrollo de cuadros y la especificidad de los procesos didácticos.

En relación con los procesos didácticos, la investigadora Fátima Addine ofrece importantes valoraciones que reflejan como en el proceso de enseñanza-aprendizaje interviene componente personales y no personales, así como la significación de los mismos dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje los cuales se tuvieron en cuenta para la propuesta de Programa Educativo. (4)

Resultó significativo el trabajo de Machado Bermúdez, donde se muestran las características de los procesos didácticos en los países del desaparecido campo socialista y los principales países capitalistas desarrollados hasta la década de los setenta y además resume un conjunto de estilos vigentes actualmente, lo que

permite la profundización en esta línea de investigación, la cual será abordada por la autora con posterioridad.

En el caso de la dirección científica, como teoría que sustenta su presencia como proceso en toda actividad social, permitió reconocer lo que coexiste en común, entre los diferentes fenómenos directivos, así como lo particular y concreto de cada uno. Esta concepción aporta importantes elementos al objeto de la investigación, que es precisamente el proceso de superación de directores, que se expresa desde la dirección del proceso hasta el papel de dichos sujetos en su desempeño.

La investigadora asume el término de dirección de dirección educacional, ya que la investigación se circunscribe al ámbito educacional. A continuación se presentan dos definiciones sobre Dirección Educacional, en la primera definición dada por José Bringas, se realiza el estudio de la dirección educacional partiendo de los fundamentos científicos de la Pedagogía y se define como: “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”. (34:6)

La segunda definición es de Alberto Valle y la enuncia: “... como el proceso de planificación, organización, desarrollo, control y evaluación de la Educación considerando los recursos de que se disponen y los resultados del trabajo para lograr determinados objetivos”. (211:31)

En el caso de la primera definición destacamos la previsualización del futuro como elemento fundamental que contribuirá a elevar la calidad de las instituciones educacionales, destacando su carácter de proceso social. La segunda definición reconoce también su carácter de proceso e identifica los diferentes subprocesos que la conforman.

La investigadora asume como definición de dirección educacional, la segunda propuesta planteada, como proceso social que refleja la síntesis orgánica de:

- a) Los objetivos definidos con acierto
- b) Las personas que participan activamente en las decisiones
- c) Los resultados obtenidos que representan la consolidación permanente del sistema educacional
- d) La formación integral de las personas

Se consideró que en los elementos analizados anteriormente, están reflejadas las variables y dimensiones del trabajo, como aspectos fundamentales para la dirección, perfectamente aplicables al proceso de superación de los directores, al

reflejarse su pertinencia social, la relación armónica entre lo social e individual, así como la integración y diferenciación de sus componentes y elementos esenciales para la dirección del proceso.

La profundización en el estudio un conjunto de reglas que deben ser consideradas para la dirección universitaria, según Bringas, resulto interesante para el contexto de la dirección en las escuelas primarias. (Ver anexo 25)

Por la importancia de estas reglas para las escuelas primarias de la capital, se realizó la siguiente valoración:

1. Los procesos que rodean las escuelas primarias desde el punto de vista social y económico se han transformado, cambiando la forma de organización escolar, al hacerse más flexible y dinámica, lo que está determinado por la influencia decisiva de los nuevos Programas de la Revolución.

Los centros docentes están reparados, poseen un mobiliario nuevo, bebederos, las condiciones higiénico-sanitarias mejoraron, así como la alimentación. Existe un equipamiento de computadoras, televisores y videos que garantizan el funcionamiento del Programa Audiovisual, Canal Educativo y la computación. Conjuntamente con los recursos materiales, se ha producido un incremento de la fuerza laboral, con la llegada a los centros escolares de un grupo considerable de jóvenes maestros, los que asumirán la docencia en los grados del primer ciclo de la enseñanza (de primero a cuarto grado), unido con los maestros de computación, instructores de arte y trabajadores sociales, que están en estrecha relación con las escuelas.

Por lo antes expuesto, confirmamos lo planteado en la primera regla sobre la rapidez de los cambios en los procesos de las escuelas primarias y la necesidad de modificación en las formas de ser dirigidos los recursos, a través del diálogo, la participación y no por vía autoritaria.

2. Las escuelas primarias tienen que adaptarse con rapidez a los cambios, integrándose a las modificaciones en cuanto a la concepción de la universalización de la universidad y al papel de las escuelas como microuniversidades, su función como formadoras de los jóvenes maestros, para la escuela y desde la propia escuela. Se modifica totalmente la noción de la práctica laboral de los jóvenes y se acrecienta el papel del centro y de la comunidad en la formación y preparación, surge en esta dirección el maestro tutor.

Las transformaciones anteriores, deben estar acompañadas de una proyección coherente donde se cultiven los valores estratégicos fundamentales para convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades.

3. La escuela tiene que transformar su realidad y para ello es necesario un trabajo hombre a hombre, para la modificación de los modelos de actuación y el empleo eficiente del método de EMC. En eso se sustenta, parte del cambio que se quiere obtener, no es ver el Canal Educativo, es utilizar todas las potencialidades que nos brinda en función del proceso docente- educativo. Es la toma de decisiones en el nivel de centro según su realidad, su diagnóstico, es lograr que los egresados de la enseñanza tripliquen sus conocimientos. Es tomar conciencia, que la adaptación al cambio no significa transformar la realidad.

4. La necesidad del intercambio sistemático con los recursos laborales y de la comunidad, escuchar sus criterios y ser capaces de detectar las posibles fallas de manera previsor. Se reafirma la reflexión acerca de comprender que cuando los problemas son "estadísticamente" significativos, ya son incontrolables.

5. La toma de conciencia sobre ¿ qué escuela primaria tengo? y ¿ qué escuela primaria quiero tener?, significa la comprensión del camino a seguir en el proceso de transformación. Esto es fundamental, para la comprensión que las realidades de hoy no significan necesariamente el entendimiento de lo que ocurrirá en el futuro, así como los logros del pasado no ofrecen siempre las respuestas a los problemas actuales.

6. La escuela está obligada a dar respuesta rápidas y efectivas ante los problemas, pero se hace necesario meditar como los errores repercuten significativamente.

Conjuntamente con las reglas trabajadas, se consideró importante enunciar los trabajos de los investigadores norteamericanos en temas de dirección M. Maidique y R. Hayes en 1992, que demostraron que ninguna institución de servicios que maneja conocimientos e información tienen el monopolio del éxito. La pujanza de ellas radica en el liderazgo y en un buen desempeño profesional. Las estrategias y prácticas que observaron en relación con la dirección fueron: (34)

- ❖ Orientación del esfuerzo: Las instituciones del conocimiento y la información exitosas suelen tener productos estrechamente relacionados, investigación, desarrollo concentrado, y prioridades firmes.
- ❖ Adaptabilidad: Un campo bien definido de tareas está equilibrado con la capacidad y la voluntad de emprender cambios grandes y rápidos si es necesario, esto requiere mucha flexibilidad institucional.
- ❖ Cohesión institucional: Es un factor crítico de éxito es la capacidad integradora de la institución, esto es intensificado por buenas comunicaciones, la rotación de cargos, la práctica de integrar roles (tales como equipos multidisciplinarios para proyectos, grupos para tareas

especiales, etc), empleo estable y entrenamiento intensivo.

- ❖ Cultura institucional: Cultivan características que promueven la aparición de agentes internos de cambio.
- ❖ Sentido de integridad: Revelan un compromiso con las relaciones a largo plazo, ya que su objetivo es mantener asociaciones estables con todos sus partícipes.
- ❖ La dirección superior está "en la cosa": Los altos directivos de las instituciones del conocimiento y la información exitosas están hondamente involucrados en el proceso de su conducción.

Se considera sumamente importante estas reflexiones sobre las formas de lograr en una organización el cumplimiento de sus objetivos y pone de manifiesto importantes consideraciones sobre la movilidad que debe tener la organización y se percibe el cumplimiento de los principios en función de la dirección del proceso de superación.

Algunas ideas sobre aspectos necesarios en la dirección educacional y su aplicación en la dirección del proceso de superación a directores de escuelas primarias, se ensuciaron a continuación, derivadas del estudio de los investigadores José Bringas, Alberto Valle, Carlos Rojas, Pedro Valiente y la investigadora.

- Una estructura de dirección clara, con pleno ejercicio del liderazgo y una misión precisa, que fije los objetivos estratégicos y las guías para la acción, con claridad a todos sus niveles en cuanto a los resultados que busca obtener, el camino idóneo para ello y el plan de acción que se rige alrededor de las actividades y tareas coherentes, retadoras y atractivas.
- Dirección totalmente adaptativa, que supere la extendida costumbre de pensar en términos de escenarios únicos, con capacidad para la proyección estratégica, actuación táctica en función de las estrategias y pensamiento en términos de escenarios múltiples.
- Incorporar creadora de la teoría y la práctica en la dirección educacional y en otros sistemas teóricos para extraer las experiencias más avanzadas.
- Romper la tendencia de asimilar casi automáticamente lo que ocurre en otros ámbitos, con fines de adaptarlo en la dirección educacional y a la dirección del proceso de superación.
- Comprensión que la dirección educacional se encuentra en una relación de dependencia con respecto a la pedagogía como ciencia, la cual le brinda los referentes teóricos y metodológicos para su construcción teórica.
- La dirección educacional tiene un doble carácter, responde a la naturaleza social

de la educación y de actividad laboral independiente bajo la influencia de determinadas condiciones de carácter socio histórico concreto.

- La relación sociedad-procesos internos refleja desde el punto de vista filosófico la dialéctica entre lo externo y lo interno, mientras que desde la óptica pedagógica de la dialéctica entre el encargo social asignado y el proceso docente-educativo.

Otro de los sustentos teórico de la investigación, es la Teoría de Educación Avanzada, dentro los principales investigadores de esta concepción en Cuba están: Julia Añorga, Grisela González y Norberto Valcárcel, entre otros. En esta teoría se profundiza en el proceso de mejoramiento de los recursos humanos, en tanto se brinda una respuesta coherente y práctica para la solución científica del problema de investigación y para satisfacer la fundamentación teórico-metodológica al para la misma.

A continuación se enunciarán las Leyes de la Educación Avanzada, las que se consideran esenciales para adentrarnos en nuestro objeto de investigación. La primera se refiere a la ley internalista o intrínseca del proceso, sobre la condicionalidad entre la pertinencia social, la motivación, la profesionalización y la calidad de vida.

En esta ley se manifiestan las categorías: objetivo (que incluye motivación y pertinencia social); método (incluye los procesos de actividad - comunicación y producción de conocimientos y valores); la producción y apropiación de conocimientos, hábitos, habilidades, sentimientos, actitudes, convicciones, conductas, capacidades, valores, para la profesionalización y una mejor calidad de vida.

La segunda ley es la externa estructural organizativa del proceso, donde se ve la interdependencia entre la racionalidad y la acreditación. Las categorías son: personalización del currículo; diseño curricular; formas, tecnologías, instrumentos; desescolarización; enfoque sistémico vertical y horizontal; formación escolar, experiencia profesional, formación básica y especializada; creatividad, productividad; calidad del resultado y evaluación.

El sistema de principios es otro elemento primordial para el trabajo, y se define como "postulados generales sobre la estructura del contenido, la organización y métodos, del proceso de Educación Avanzada y que se originan en los objetivos y las leyes generales de la Didáctica". (16:43)

Los principios de Educación Avanzada, que se consideraron más directamente relacionados con la modelación del Programa Educativo de superación para los directores de las escuelas primarias son:

- Relación entre Pertinencia Social, Objetivo, Motivación y la Comunicación.
- Relación entre Racionalidad - Creatividad - Calidad de los Resultados.
- Relación entre el Carácter Científico – Investigación - Independencia Cognoscitiva y Producción Conocimientos.
- Relación entre Formas, Tecnologías y Acreditación. (Ver anexo 26)

El estudio a la **Teoría de los Sistemas de Superación**, constituyó un componente básico de la Educación Avanzada y es primordial en la investigación. Las primeras observaciones en el país, sobre el tema, fueron efectuadas en el Sistema de Superación de los Cuadros Científicos-Pedagógicos de la Educación Superior (SSCCP), experiencia que se desarrollo en 1978 y en la cual se profundizó 1989 (20), poniéndose en práctica en otras ramas, sectores y territorios del país, lo que accedió a la aparición de la Teoría de los Sistemas de Superación (24) y a las regulaciones para el diseño, ejecución y control de la superación con enfoque sistémico. (23)

La reformulación que Norberto Valcárcel y Daniel Motola realizaron en relación con el objetivo general de los sistemas de superación, según trabajos de Julia Añorga, lo define como: "contribuir sistemáticamente y permanentemente a elevar la eficiencia y calidad de las fuerzas productivas en correspondencia con el contexto socio-económico de manera que propicie la producción de bienes materiales y / o espirituales a lo largo de toda su vida." (115:4)

El estudio del material Teoría de los Sistemas de Superación, de Julia Añorga (21:34), presentó una propuesta de regularidades para los sistemas de superación, que han sido trabajada por otros investigadores de la Educación Avanzada (24) y que aparece en los anexos de la tesis. (Ver anexo 27)

Las principales acciones que debían desarrollarse para garantizar el cumplimiento de los Principios de la Educación de Postgrado (194), establecieron las particularidades de este proceso, recogidos en el artículo "Manifestaciones de los Principios de la Educación de Postgrado" (192), así como los Principios de la Educación de Postgrado, el conjunto de principios particulares del Sistema de Superación Profesional. (20) y del Sistema de Superación de los Profesores Universitarios, todos resultaron de incalculable poder metodológico para el establecimiento en los sistemas sectoriales, ramales y en el subsistema de formación de cuadros. (Ver anexo 28 y 29)

El análisis de las regularidades y la determinación de tres niveles en el proceso de superación de los dirigentes educacionales, dado por Pedro Valiente (210) resultó básico para la investigación. En el se reconoce el macrosistema, visualizando el entorno en el que se desenvuelve el proceso de superación de los dirigentes

educacionales, formado por múltiples subsistemas, que influye permanentemente en el proceso de superación a través de las nuevas y complejas exigencias, derivadas de las aspiraciones de la sociedad, que condicionan la dinámica interna de sus componentes.

El proceso de superación como sistema, que permite la visualización de este como una totalidad que interactúa con su ambiente y dentro del cual se interrelacionan sus componentes. Este nivel de análisis puede ser considerado, a su vez, como el ambiente del proceso de superación individual del dirigente educacional.

Un tercer nivel es el microsistema, donde se concretan los objetivos generales y específicos del proceso de superación, a través de las acciones en que se resuelven, en las condiciones de un proceso pedagógico de carácter especial y las necesidades educativas individuales de los directivos reveladas por el diagnóstico del estado de la misma.

La profundización en los principios de Grisel González (95), permitió adentrarse en el proceso de organización y desarrollo de la superación de los recursos humanos. (Ver anexo 30)

El investigador Alberto Valle, al referirse a la superación de los directores y la necesidad de la misma para lograr un Sistema Educacional con un trabajo coherente y altos resultados desde el punto de vista de la calidad, presentó los siguientes principios: (211)

- ❖ El principio de la atención diferenciada. Se ha de tener en cuenta el resultado del diagnóstico y sobre su base se han de diferenciar a los directores teniendo en cuenta sus características.
- ❖ El principio del intercambio de experiencias. Las formas organizativas que se utilicen, deben propiciar el trabajo con las experiencias de los directores y sobre todo con aquellos que acumulan experiencias exitosas.
- ❖ El principio de la búsqueda colectiva de soluciones a problemas modelados de la práctica escolar. En este sentido se construyen problemas que se han obtenido del análisis de la experiencia de dirección y se discuten sus soluciones en forma colectiva.
- ❖ El principio de la discusión de soluciones y la comprobación práctica de las mismas. Desde este punto de vista se han de discutir soluciones que posteriormente los directores aplicarán en sus centros, adecuándolas a sus condiciones y posteriormente se discutirán nuevamente en el grupo los resultados obtenidos.

Se destaca en los principios antes mencionados, la marcada atención a las diferencias individuales dentro de la superación, este aspecto la investigadora lo considera esencial para lograr la efectividad del proceso. Reflejando una necesidad que responde a la tendencia de una superación, que aunque se manifiesta en lo individual, en la práctica muchas veces carece de tal requisito. Así como la forma de transmitir los saberes empíricos, a través del intercambio, la búsqueda y la discusión son elementos a tener presente en la superación. Estos principios están contenidos en el Sistema de Principios anteriores.

En la observación de los distintos sistemas de principios, se evidencia como regularidad en su concepción, las leyes esenciales del proceso docente educativo enunciadas por Carlos Álvarez de Zayas, apareciendo reflejado como:

Ley: Objetivo, categoría rectora.

Ley: Relación objetivo-contenido-método-aprendizaje.

Ley: Derivación e integración del proceso.

Ley: Relación instrucción-educación.

El análisis y estudio de los diferentes sistemas de principios, en su carácter histórico concreto y la superposición de los mismos permitió, determinar los principios que se consideran primordiales para el programa educativo de superación de los directores de escuelas primarias, atendiendo a su carácter sistémico y personalógico. Sin dejar de considerar la obligatoriedad e interrelación que se establece entre los principios y asumiendo como principios rectores atendiendo al objeto de la investigación y el objetivo propuesto los referidos a:

Relación entre Pertinencia Social, Objetivo, Motivación y la Comunicación.

Con este principio se manifiesta la correspondencia de la ley de los objetivos como categoría rectora, enlazando el problema, la necesidad o pertinencia social y la expresión de este como objetivo didáctico a alcanzar. Precisa además el conocimiento teórico, la habilidad práctica y la producción de nuevos conocimientos que se requiere. Representa claramente la tríada de los conceptos: pertinencia social, objetivo y motivación personal.

Se destaca que para el buen desarrollo de este principio y la evaluación de comportamiento satisfactoria, es imprescindible la motivación personal que conjugue a su vez los intereses personales, laborales y sociales. Convirtiéndose en elemento regulador de todo el sistema de principios. Se plantean disímiles tareas que deben acometerse para garantizar su cumplimiento entre las que tenemos:

- o Adecuada determinación de problemas y necesidades.

- o Redacción esmerada y analítica del objetivo didáctico, precisando nivel conocimiento que se requiere, habilidades intelectuales, manuales o cognoscitivas, que resulta necesario alcanzar. Conocimientos teóricos, habilidades, formas y tecnologías más adecuadas para ejecutar y diseño consciente de la evaluación sistemática de los resultados.
- o Determinación del personal beneficiario del objetivo, directa e indirectamente, nivel, preparación en la temática, consolidación de su visión del mundo, disposición para el aprendizaje y desempeño profesional, motivación profesional, exigencias laborales o sociales, capacidades cognoscitivas, estado moral y físico, nivel de autodeterminación, independencia y aspiraciones.
- o Población usuaria del objetivo, grado de generalización del problema y la respuesta.
- o Aseguramiento material y físico para el desarrollo de la actividad. - Sistema de estímulos.

Relación entre Racionalidad - Creatividad - Calidad de los Resultados.

Con este principio se establece la lógica interna entre los principios enunciados. Definiéndose si el objetivo es posible alcanzarlo en determinado número de horas, no aumentar el contenido con conocimientos innecesarios, para lograr la aspiración propuesta. Se atiende las condiciones materiales para el desarrollo del proceso, su ejecución, sin ser conformistas si se tiene que ser racional; de lo contrario, el sistema deja de ser coherente.

Esta racionalidad debe manifestarse a su vez en la creatividad en el diseño del programa a ejecutar, eliminando burocratismos, formalismos, esquematismo y tradiciones cómodas y fáciles que finalmente no permiten alcanzar verdaderamente el objetivo propuesto.

La calidad del resultado se evidencia en su correspondencia con el objetivo. El principio concibe como calidad del resultado, no solo la evaluación académica del proceso sino, sus resultados productivos, tanto en lo material como en la producción intelectual.

Las principales acciones a desarrollar para garantizar el cumplimiento de este principio son:

- Diseño estrecho del programa a desarrollar, con precisión de conocimientos teóricos y habilidades, tiempo para alcanzarlos, posibilidades de adquisición independiente del conocimiento.

- Disposición física, intelectual y moral del participantes. Preparación y habilidades, estado del conocimiento sobre el contenido, trayectoria científica o laboral.

Relación entre Formas, Tecnologías y Acreditación.

Este principio resulta imprescindible para garantizar un tratamiento didáctico particular para el diseño de las formas. Tradicionalmente la respuesta a la necesidad expresada en objetivo se organiza mediante actividades esclavizadas, con alta frecuencia el curso. Como expresión de la sistematización de estos principios una vez definido el objetivo, contenido con alto pensamiento racional y creativo, las formas a utilizar deben ser muy variadas, flexibles, ligeras y, siempre que sea posible, no escolarizadas y no necesariamente presencial.

Existe una generalización en la práctica educativa que se refleja en "lo que no es escolarizado no se acredita", con este principio anuncia la necesidad de vincular cada programa a una determinada acreditación, que vaya conformando un perfil profesional o curricular del participante y que pueda a la vez ir garantizando la satisfacción de espacios en el conocimiento.

Las acciones fundamentales deben estar dirigidas a:

La vinculación con la práctica, de la correlación entre lo concreto y lo abstracto y del carácter consciente y de la actividad independiente o de autopreparación.

La posibilidad de adquirir en forma rápida nuevos enfoques, manejo de las nuevas tecnologías de la información científica, aprovechamiento de asistencia técnica y la vinculación real y efectiva con la práctica social, productiva y el trabajo científico en las actividades, lo que permite el desarrollo individual y la aplicación de los conocimientos recibidos de forma generalizadora. El papel rector de la autopreparación y su vinculación con la motivación individual y social.

Unido al análisis de los Sistema de Principios, se identifican en el plano estructural externo trece regularidades, que avalan la conformación del Subsistema Educativo de Educación Avanzada. (23) (Ver anexo 31)

En la concepción sistémica del proceso de organización y desarrollo de la superación de los recursos humanos, Grisel González (95) como resultado de su investigación, manifiesta las regularidades del proceso de dirección de la superación de los recursos humanos con carácter territorial a través de 10 regularidades. (Ver anexo 32)

Estas regularidades se constituyen en pautas imprescindibles para el diseño y posterior establecimiento de las formas de la superación de los directores, conformando los parámetros que se interrelacionan por su contenido y garantizan la tendencia estable de los cambios que se producen en un sistema. El programa

educativo de superación tiene en cuenta estas regularidades, en las cuales están presentes los aspectos de carácter pedagógico, didáctico, curricular, psicológico, sociológico y de dirección.

El investigador Pedro Valiente en su investigación identifica cuatro regularidades esenciales de la concepción sistémica de la superación de los dirigentes educacionales, enfatizando en la solución de la contradicción entre el carácter general de la dirección del proceso de superación y el carácter individual tanto de la participación como del efecto de sus resultados. (210)

Las tres primeras regularidades las relaciona con el carácter general de la dirección del proceso de superación y la cuarta con el carácter individual de la participación y el efecto de los resultados de la superación. Destacaremos en la última regularidad por su relación estrecha con la investigación.

1ª. Regularidad: Entre el diseño; la pertinencia; y la efectividad del proceso de superación.

2ª. Regularidad: Entre la política para el diseño y ejecución de la superación y la concepción metodológica y el clima afectivo en el proceso de enseñanza – aprendizaje.

3ª. Regularidad: Entre el carácter, contenido y contexto multivariado de la actividad directiva y el enfoque multidimensional e interdisciplinario de los objetivos y el contenido de la superación.

4ª. Regularidad: Entre la modelación de la profesionalidad, la proyección individual de desarrollo del directivo, la personalización del currículo y la evaluación del desempeño.

En esta regularidad se tienen que garantizar el proceso de cambio personal proyectado para cada uno de los sujetos implicados, esa proyección tiene como punto de partida el modelo del desempeño profesional del director de las escuelas primarias, así como las necesidades educativas e intereses individuales y se concreta, para el proceso de enseñanza–aprendizaje, en un currículo personalizado que ha de asegurar la independencia cognoscitiva y un alto nivel de motivación. La evaluación del desempeño, se convierte en una vía fundamental donde se produce una retroalimentación de los resultados del cambio proyectado y en referente importante para su rediseño.

El logro armónico de las relaciones entre estas regularidades presupone un diseño efectivo de la superación para los directores, para la investigadora resultó de especial interés la atención diferenciada según las características del director, durante las acciones en función de lograr un mejor desempeño y teniendo en

cuenta el desarrollo de la personalidad, congeniando las ofertas educativas a las necesidades personales e institucionales.

Para lograr un Programa Educativo de superación que permita el desarrollo de la individualidad, se deben manifestar las siguientes regularidades que están referidas a:

- La motivación profesional, la entrega, la dedicación, el amor, la vehemencia, la persistencia, el optimismo, las capacidades proyectivas, la confianza en sí mismo, el reconocimiento de su colectivo, la oportunidad para el debate con otros expertos, es esencial para los resultados del trabajo de los gestores.
- La acreditar a los hombres, todos sus conocimientos y habilidades, independiente, de la vía o forma en que pudieron ser alcanzados, por tanto, la experimentación en esta dirección, y de acuerdo con las normas establecidas, ha sido, la más difícil de lograr, pero no irrealizable.
- El proceso pedagógico, de la Educación Avanzada, tiende a la desescolarización, refuerza el autodidactismo, la autopreparación, la autosuperación, la independencia cognoscitiva, el trabajo independiente, la búsqueda bibliográfica, la lectura vertical y elementos y principios de la educación a distancia, personalizando el currículo.
- Ajustar al máximo las ofertas educativas a las necesidades personales e institucionales, vinculándolo con la actividad profesional logrando un proceso educativo centrado en el director, individualizado, garantizar la calidad del proceso pedagógico, material y recursos didácticos para asegurar su valor formativo, asegurar la atención personalizada, individual o por pequeños grupos, para influir directamente en los problemas cognitivos y afectivos, incrementar la motivación intrínseca del alumno, de forma que el estudio sea fuente de satisfacción.
- Diagnóstico tanto en el orden cuantitativo como cualitativo de los recursos humanos en correspondencia con los niveles de desarrollo socioeconómicos, lo que contribuye a elevar el nivel de conocimientos por parte de los factores participante en el proceso de dirección de la superación de los recursos humanos.
- Unidad de las acciones encaminadas a la organización y desarrollo de los recursos humanos con carácter flexible, dinámico, coherente y racional, libre de esquemas, dogmas y tramites burocráticos.

- Multiplicidad y diversificación de las actividades de superación dirigidas a la satisfacción de las necesidades educativas de los recursos humanos tanto intra como extra territorialmente.

Las regularidades constituyen patrones necesarios para el diseño y posterior establecimiento de las formas de la superación, Julia Añorga y A. Julia del Toro en 1994 y posteriormente 1996, han estudiado, validado y reformulado las formas. Dichas formas de la superación, se fundamentan a partir del valor metodológico del enfoque de sistema en la concepción y desarrollo de la superación de los recursos humanos, el que es considerado por la Educación Avanzada como elemento esencial y lo define como:

“enfoque tendiente a reunir y organizar los conocimientos con vista a un mayor eficiencia. Esta metodología permite la intervención en una situación educativa considerada como un sistema (...) y en las relaciones que ella tiene con su contexto presupone: descripción de la situación, explicación de los objetivos, identificación de uno o varios puntos críticos, determinación del modo de intervención, elaboración de las estrategias que tengan en cuenta las interacciones conocidas entre las instituciones, participantes y el contexto social.”
(23:54)

El empleo del enfoque sistémico, en la concepción de las formas de superación, la evaluación del impacto de la superación constituye una necesidad que responde a las exigencias cada vez más elevadas que se proyectan al director en su actividad de dirección, la cual es complicada por la naturaleza interdisciplinaria de su contenido, que esta en correspondencia con las diversas esferas de actuación donde el director desarrolla su labor.

El estudio de las formas de superación, su comportamiento, se ratifica como un doble proceso pedagógico y de producción de conocimientos y valores. Este proceso está condicionado por el desarrollo y propia participación del hombre en la vida productiva, social y cultural, lo que influye en los conocimientos, habilidades, hábitos, convicciones, sentimientos y conducta.

La investigadora considera que un papel importante en el diseño curricular del Programa Educativo se debe fundamentalmente, a la selección y empleo adecuado de las formas de la superación en su diseño. De ellas dependen en gran medida las transformaciones que el director necesita en su desempeño, en correspondencia con su entorno. Su diseño se realizó bajo la guía metodológica de los principios de la Educación Avanzada y atendiendo a los objetivos propuestos y a las demandas concretas del perfil de la actividad.

Cada forma se evalúa a partir de los resultados que son de diversa índoles: producción de conocimientos científicos, investigativos, académicas, docentes, de servicio, de producción de valores.

Estas se agrupan en dos subsistemas, las formas académicas y no académicas, los objetivos de las formas pueden concebirse por una institución o individualmente y son el resultado de la pertinencia social o individual que debe expresarse en el plan individual del director.

Las formas no académicas son diseñadas en diferentes niveles de profundidad, certificándose los conocimientos y habilidades alcanzadas, son ellas: talleres, intercambios de conocimientos y experiencias, consultorías, pasantías, entrevistas, viajes de instrucción, conversatorios, tertulias, apreciación e interpretación de la obra humana y de la naturaleza, tutorías, los seminarios, producción científica, conferencias entre otras.

Dentro de las diversas formas de superación existentes la autora en su trabajo selecciona las de carácter no académico, que permitan la flexibilidad necesaria para el desarrollo de la profesionalización de los directores y un mejor desempeño profesional. Para el desarrollo de la investigación, la autora definió la profesionalización y desempeño profesional de los directores de escuelas primarias como:

Profesionalización: proceso pedagógico sistemático, consciente que produce un cambio continuo, ascendente y se manifiesta en el desempeño profesional, y en los resultados de su escuela, se caracteriza por un alto grado de motivación y eficiencia en el empleo de los conocimientos, métodos, formas y tecnologías dentro de los múltiples campos de actuación del director.

Desempeño Profesional: es la idoneidad del director para ejecutar las acciones propias de sus funciones, donde se refleje su dominio político-ideológico, técnico-profesional y el liderazgo, que le permitan un saber ser acorde con las prioridades del trabajo en el sector, según las exigencias actuales y demostrándolo en la evaluación de los resultados concretos de su centro.

En los nuevos contextos en los cuales se está desarrollando el desempeño profesional de los directores de primaria, se están produciendo cambios en la vida socioeconómica de sus escuelas. Estos cambios suceden más rápido de lo que se supone comúnmente, por lo que se hace necesario la visualización del contexto donde se desenvuelve el proceso de superación. Contexto que está conformado por múltiples subsistemas y actualmente matizado con la universalización de la Enseñanza Superior.

Esta nueva concepción del trabajo de la universidad, rompe los patrones establecidos hasta el momento actual, logrando que la universidad este más próxima a los recursos humanos, desde todos los puntos de vista, marcado una nueva pauta en el proceso de superación de los directores y dando la posibilidad de solucionar la contradicción entre su carácter colectivo e individual de la superación. Los centros docentes se convierten en microuniversidades y están dotados de un soporte tecnológico que permite la incorporación del director al proceso de superación con el empleo de las nuevas tecnologías y formas de superación existentes.

El análisis de las concepciones teóricas sobre la Administración de los Recursos Humanos, la Dirección Científica y la Educación Avanzada permitieron relacionar elementos de las diferentes teorías para la profundización en el objeto de investigación.

Entre las consideraciones se puede enunciar las referidas a:

1. En la dirección del proceso de superación se ponen de manifiesto las leyes de la dirección, su universalidad por estar presente en toda actividad y su especificidad que está representada en la Teoría de los Sistemas de Superación, así como la unidad temporal donde se distinguen etapas, fases o componentes del fenómeno de la dirección.
2. La dirección actual del proceso de superación tiene que ser capaz de hacer frente a los cambios que en el plano de la dirección institucional se están desarrollando en los centros, ya que esa dirección es la portadora de todas las modificaciones que la sociedad introduce en la institución.
3. En el proceso de superación de directivos es necesario tener presente el carácter multivariado de la actividad que los directores desempeñan y los diferentes campos del conocimiento que deben conjugar, atendiendo a las características y contingencias del contexto donde desarrollan su accionar.
4. Las formas de organizar la superación tienen un peso decisivo en los resultados de la misma, ello depende en gran medida del nivel de implicación del director en la selección de las formas, ajustándose a las características personales de los sujetos, al diagnóstico como proceso pedagógico fundamental y al clima de confianza en sus posibilidades.
5. Dentro de las diferentes formas o figuras de superación la autosuperación se encuentra en un lugar especial, para el logro de los objetivos de cualquier programa de superación.

6. La relación entre el contenido de la superación de los dirigentes y la actividad práctica en su desempeño constituyen elementos esenciales para lograr un balance armónico entre la superación (teórica-práctica) y la evaluación individual e institucional del centro que dirige. Para ello es importante la personificación del currículo de cada directivo en función de sus necesidades y aspiraciones.

El trabajo curricular constituyó un campo de estudio fundamental para el desarrollo de la presente investigación. En la teoría del diseño curricular de la Educación Avanzada, se plantean cuatro fases para la realización del Diseño Curricular, planteando elementos que sustentan los diseños de los sistemas de superación y de sus diferentes formas y tecnologías. (Ver anexo 33)

La investigadora se afianzó a este modelo por considerar la formación de los profesionales y en particular de directivos, como un proceso permanente, continuo, sistémico, personológico y que está apoyado por las teorías de la actividad, la comunicación y de la dirección.

La definición de evaluación de impacto fue dada por un grupo de investigadores, encabezados por Julia Añorga y se define como: "El grado de trascendencia que tiene la aplicación del objeto evaluable en el entorno socio-económico concreto, con el fin de valorar su efecto sobre los objetos aplicados y asegurar la selección mejorada de nuevos objetos." (23:78)

Al proceso de evaluación de impacto se le confiere una gran importancia, fue aplicado en el caso del proceso de postgrado. En la actualidad se está evaluando el impacto de los nuevos Programas de la Revolución en la escuela cubana, que no puede limitar la evaluación al rendimiento escolar, sino que es capaz de caracterizar, en qué medida, la educación es un verdadero instrumento de transformación, análisis que es válido para cualquier nivel de enseñanza.

Para la determinación del modelo de evaluación de impacto de la superación, se estableció el concepto, las cualidades generales del proceso, sus dimensiones, componentes, etapas y los marcos de referencia con que se comparan los resultados. Los denominados normatipos estadísticos, criterial e individualizado, así como las variables, indicadores e instrumentos. Se realizaron precisiones en cuanto a otros conceptos de evaluación, primordiales en la evaluación de impacto, así como otros conceptos evaluativos introducidos en la misma y que no constituyen sinónimos.

A continuación destacamos las características de los que es una evaluación de impacto según lo planteado por los investigadores. (15)

Evaluación de Resultados: Trata de analizar el grado en que el objeto evaluable alcanza los resultados propuestos (en relación con los beneficiarios directos)

Evaluación de Efectividad: Se propone conocer la medida en que el objeto evaluable ha conseguido o no los efectos que buscaba.

Evaluación de Eficiencia: Busca el logro de los objetivos con el menor costo posible.

El análisis de la dinámica interna de la evaluación de impacto, sobre el primer momento de pronóstico del impacto y las aplicaciones sucesivas al objeto evaluable, permitió constatar en resultado en el caso de la evaluación de impacto del proceso de postgrado según comportamiento: humano, profesional, laboral, pertinencia social.

El modelo propuesto permite su aplicación abarcando las dimensiones siguientes:

- Contribución al progreso
- Contribución al desarrollo económico. El efecto de impacto por definición resulta de la vinculación directa de la aplicación del objeto y del desarrollo de la estructura económica o social, esto tiene un doble carácter de detección y pronóstico.
- Contribución a la coordinación entre ambos

Las relaciones esenciales del modelo están expresadas en la dialéctica que debe acompañar, sus indicadores e instrumentos: humano, personalológico, comunicativo, participativo, democrático, conveniado, dialógico, transformador y sistémico.

Las cualidades que se cultiva en los hombres tienen que tener un efecto medible, controlable, cuantificable, mediato más o menos profundo a mayor o menor plazo. Esto significa que al medir el efecto sobre el entorno social que tiene el comportamiento profesional, humano, laboral, involucra su medición cuantitativamente. Cuanto mejor sea el director después de haber participado en algunas de las alternativas de superación propuestas será mayor su capacidad de resolver los problemas de su escuela, del entorno social, para lo cual se habrá preparado.

La evaluación de impacto debe tenerse en cuenta necesariamente a partir del momento que se ha establecido en la práctica las transformaciones introducidas en el entorno socioeconómico por ese comportamiento. Es por ello que los indicadores deben ofrecer la posibilidad de conocer la pertinencia del proceso de superación de directores no sólo parcialmente, sino integralmente, su aplicación práctica, el efecto de impacto del objeto demostrado en el efecto sobre su entorno social.

La posibilidad de visualizar el efecto del impacto, nos faculta para diseñar toda el acceso que se transfiere a los resultados prácticos, analizando la utilidad de cada objeto, hasta llegar a los orígenes mismos de la actividad pedagógica y poder valorarla, así como los marcos teóricos prácticos del modelo y los factores condicionantes del proceso de evaluación de impacto. (Ver anexo 34)

Los instrumentos con que se trabajaron fueron derivados de las variables e indicadores del modelo de evaluación de impacto para caracterizar la efectividad de la superación que desarrolla el ISPEJV en su entorno educacional, adaptados a nuestro objeto de evaluación de impacto.

Concibiéndose este como: la correspondencia de la superación y el desempeño profesional por la repercusión inmediata de las actividades de superación de los directores en la evaluación según convenio individual y evaluación profesional por los resultados que obtienen los centros, docentes y alumnos en el trabajo político - ideológico, técnico - profesional y el liderazgo.

Se analizaron y emplearon las acciones para la adaptación del modelo de la evaluación de impacto de la superación, en correspondencia de la evaluación, la superación, el convenio individual y la evaluación profesoral. (Ver anexo 35)

En el capítulo 3 de la tesis se profundizará en los indicadores a aplicar en la evaluación del impacto de la superación en el Programa Educativo y seguidamente en el capítulo 2 se expondrán los resultados del desempeño profesional de los directores.

CAPÍTULO 2

ESTADO ACTUAL DEL PROCESO DE
SUPERACIÓN Y DEL DESEMPEÑO
PROFESIONAL DE LOS DIRECTORES DE
ESCUELAS PRIMARIA DEL MUNICIPIO
PLAYA. INDICADORES PARA SU
EVALUACIÓN

La determinación del estado actual del proceso de superación y del desempeño profesional de los directores de escuelas primarias es imposible sin el empleo del diagnóstico. Este término es utilizado tanto en campos pedagógicos como no pedagógicos, el mismo resulta de gran importancia como punto de partida que integra en sí mismo elementos esenciales como: el problema, su estado en un momento dado y el objetivo de su transformación.

En la determinación de los problemas se hace referencia al estado descriptivo del problema, su comportamiento en el momento del diagnóstico, lo que resulta movable en correspondencia con un momento específico. El objetivo del diagnóstico es esencial para determinar qué se aspira, para qué, en qué tiempo y cuáles son las transformaciones a lograr.

En busca de un enfoque cada vez más integrador, seguidores de las ideas del psicólogo ruso Lev Semionovich Vigotski (1896-1934), han definido el concepto de diagnóstico como:

“Proceso con carácter instrumental, que permite recopilar información para la evaluación – intervención en función de transformar o modificar algo, desde un estudio inicial hacia uno potencial lo que permitirá una atención diferenciada.”(216:23)

“...el estudio del estado del problema en un momento dado, a partir de los objetivos y con vista a su transformación.” (18:34)

“Proceso de conocimiento de los individuos, dirigido a detectar y caracterizar sus potencialidades y necesidades en determinadas áreas, con el objetivo de actualizarlas y enriquecerlas, convirtiéndolas en fuerzas actuantes, en capacidades y modos de funcionamiento de lato valor personal y social.” (44:6)

En el diagnóstico en la investigación, se tomo esencialmente los conceptos antes mencionados y se aplicó el proceso de deducción – inducción, a partir de las indagaciones empíricas, lo que permitió caracterizar a los directores de escuelas primarias del Municipio Playa y valorar sus niveles de desempeño profesional, propiciando la identificación, agrupación y jerarquización de los problemas que en el proceso de superación se manifestaron y en su desempeño profesional.

Para lograr la información se realizó un estudio bibliográfico, donde se identificaron las propuestas de variables, dimensiones e indicadores, para evaluar el desempeño profesional, la superación y el impacto de la superación, realizado por un grupo de investigadores, entre los que tenemos a Julia Añorga, Josefina Piñón, Pedro Valiente, Armando Roca, Jorge L. Leyva, Norberto Valcárcel, Mayra Pérez, Gladys N. Vázquez, Orozmán Hernández, entre otros.

A partir de las indagaciones empíricas, para caracterizar el objeto de estudio y los aportes de otros autores, antes mencionados, se conformó la propuesta de variables, dimensiones e indicadores, así como el cuerpo de instrumentos elaborados y aplicados a partir de estos, los que exponemos a continuación en el epígrafe 2.1. del presente capítulo.

2.1- RECONOCIMIENTO DE LOS PRINCIPALES INDICADORES PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO PROFESIONAL Y LA SUPERACIÓN DE LOS DIRECTORES DE LAS ESCUELAS PRIMARIAS.

Los nuevos contextos en los cuales se desarrolla el desempeño profesional de los directores de primaria y los cambios en la vida socioeconómica de sus escuelas, abren una nueva concepción del trabajo de la escuela primaria, rompiendo los patrones establecidos hasta el momento actual y marcando nuevas pautas en el perfeccionamiento del proceso docente educativo, en el desempeño profesional de sus recursos humanos y en el proceso de superación.

La investigadora definió el concepto de superación de directores en el epígrafe 1.1 del Capítulo 1 de la tesis, en el mismo se destacan elementos fundamentales dentro de la definición como son: **consciente, sistémico, personológico y evaluable**, siendo necesario además tener presente, como las transformaciones proyectadas hacen ineludible a su vez, la visualización del contexto donde se desenvuelve el proceso de superación y su relación con las nuevas tecnologías de la información científica, la Universalización de la Universidad, las escuelas como microuniversidades, el Canal Educativo, la Universidad para Todos, entre otras innovaciones pedagógicas que surgen como un proceso actual, con un basamento tecnológico para el desarrollo de las actividades de superación y que exigen a su vez un mejor desempeño profesional de los directores de escuelas primarias acorde con las exigencias del nuevo milenio en la escuela cubana. Asumiendo como definición de desempeño profesional la expuesta en el epígrafe 1.4 del capítulo 1.

La propuesta de las variables desempeño profesional y superación, así como sus dimensiones permitieron profundizar en el objeto de investigación (Ver anexo 36), y establecer la relación entre las variables, dimensiones, indicadores e instrumentos de investigación empleados, presentados a través de un cuadro (Ver anexo 37), y donde se ofrece informaciones primordiales para el desarrollo del estudio. Los indicadores fueron recogidos en instrumentos para determinar las contradicciones del objeto de estudio y se establecieron los niveles de desempeño profesional de los directores de las escuelas primarias, así como el Programa Educativo para su mejoramiento profesional.

2.2- CARACTERIZACIÓN DE LOS DIRECTORES DE LAS ESCUELAS PRIMARIAS DEL MUNICIPIO PLAYA Y LOS RESULTADOS DE SU EVALUACIÓN PROFESORAL.

En el municipio se encuentran 44 escuelas primarias, que están localizadas en los ocho consejos populares que conforman el territorio.

Dentro de los 44 directores de primaria 43 son Licenciados en Educación Primaria para un 97.7 % y una directora de 25 años de experiencia tienen como nivel el medio superior. Al clasificar los directores según años de experiencia en la dirección de las escuelas, obtuvimos los siguiente resultados:

- Nuevos en el cargo, 6 directores para un 13.6 %, dentro de ellos 5 fueron jefes de ciclo por más de 2 años y una directora aunque formaba parte de la reserva de cuadro de la escuela, se desempeñaba como maestra de primer ciclo.
- Con un año de experiencia, existen 4 directores para un 9 % del total.
- Entre 2 y 5 años en el cargo encontramos 14 directores, lo que representa el 31.8 %.
- Los directores de 6 a 10 años son 10 y constituyen el 22.7 %.
- Dentro de los 11 y 15 años existen 4 directivos para un 9 %.
- Con 16 y 20 años de experiencia en la dirección se encuentra el 6.8 %, con 3 directores.
- Entre los 26 y 30 años, aparecen dos directoras para un 4.5 %.
- Con más de 31 años, una directora para el 2.2 %. (Ver anexo 38)

Entre los 44 directores, tenemos 3 hombres para un 6.8 %, de ellos 2 son blancos y 1 negro, los restantes directivos son 41 mujeres para un 93.1 %, donde 22 son blancas y 19 negras. La composición racial en general es de 24 blancos para un 54.5 % y 20 negros para un 45.4 %.

El promedio de edad de los directivos es de 44 años y la experiencia en el cargo está sobre los 7 años. Dentro del grupo 5 directores fueron alfabetizadores, 11 maestros Makarencos y más del 45 % provienen de las Escuelas Formadoras de Maestros.

En relación con su integración se reflejó que 27 directores son militantes del PCC, para un 61.3 % y 1 directora es militante de la UJC, lo que representa un 2.2 %, para un 63.6 % de los directores como militantes. Una directora es miembro de la Reserva Especial Pedagógica.

EVALUACIÓN PROFESORAL

En relación con la última evaluación profesional (curso 2001-2002) obtuvieron la categoría de MB 21 directores, lo que representa un 47.7 %, 16 directores fueron

evaluados de B para un 36.3 % y siete no fueron evaluados como directores, 6 por reciente incorporación al cargo y una directora por estar desempeñando otras funciones en el ISP. La afiliación política es satisfactoria, aspecto que se corresponde con los resultados de la evaluación profesional realizada, donde la totalidad de los directores evaluados alcanzó las categorías de MB y B. Esto indica que la población sobre la que se desarrolla la investigación, es estable, experimentada en sus funciones y comprometida políticamente con su desempeño profesional y con los resultados de sus escuelas.

Estos resultados apuntan a una permanencia en el cargo partiendo de que el 70.4 % de los directores asumen esa función entre los 2 y 20 años, favorecidos por la edad que presentan este grupo, que es de 44 años como promedio.

2.3- NIVELES DE DESEMPEÑO PROFESIONAL DE LOS DIRECTORES DE ESCUELAS PRIMARIAS DEL MUNICIPIO PLAYA Y EL ESTADO ACTUAL DE LA SUPERACIÓN.

La escuela primaria en este nuevo milenio está en proceso de profundas modificaciones, por lo que resultó importante prestar un interés especial al proceso de superación de los directores, con el propósito de alcanzar niveles superiores de desempeño profesional y aprovechamiento de las potencialidades científico-técnicas puestas a su disposición, para lograr elevar la calidad del proceso docente educativo.

En aras de lograr una caracterización de los directores lo más completa posible se aplicaron diez instrumentos de investigación, que permitieron profundizar en su desempeño profesional, el proceso de superación y los problemas más significativos de los centros.

Se emplearon cuatro guías de observación, dirigidas a la exploración de las actividades relacionadas con la dirección del trabajo con la Organización de Pioneros José Martí, al trabajo político-ideológico, la observación de los Balances Metodológicos Municipales y las actividades de superación de los directores.

La utilización de una prueba de desempeño profesional sobre los directores de las escuelas primarias, aplicada a los metodólogos, permitió comprobar y apreciar los diferentes niveles de desempeño de los directores. Conjuntamente se realizaron entrevistas a docentes y alumnos, encuestas a directores, funcionarios municipales, un registro de expediente a la totalidad de directores, así como muestreos a la documentación.

De todos los instrumentos aplicados destacamos por su utilidad y riqueza de información, la prueba de desempeño (Ver Anexo 13), así como las encuestas a funcionarios y directivos. (Ver Anexo 3 y 4)

Seguidamente la investigadora realiza el análisis de los resultados por instrumentos, finalizando con la triangulación, comparación y generalización de los resultados de diagnóstico de los directores de las escuelas primarias del Municipio de Playa..

2.3.1 RESULTADOS DE LA PRUEBA DE DESEMPEÑO

Como resultado de la aplicación de la prueba de desempeño, se constató que el 11.3 % de los directores mantienen muy buenos resultados en la dirección del trabajo político – ideológico de sus centros y un 40,9 % obtienen buenos resultados, sin embargo existe un 43.1 % que aunque sus resultados son aceptables, necesitan perfeccionar las estrategias trazadas y 2 directores tienen serias deficiencias al respecto.

Con relación al dominio de la actualidad nacional e internacional, así como la Historia de Cuba, el 77.2 % de los directores tienen buenos resultados y el 18.1 % muy buenos resultados, lo que confirma el compromiso político de los cuadros con el Estado, el PCC y el reconocimiento de su misión social.

En el trabajo con los pioneros, como organización más importante dentro de la escuela, por su papel esencial en la formación de los niños, el 84 % de los directores obtuvieron buenos resultados y un 36.3 % muy buenos, aspecto que se ha constatado en el papel decisivo que han jugado nuestros pioneros en la actual Batalla de Ideas que viene librando nuestro pueblo y donde los pioneros han mantenido sistemáticamente un papel protagónico.

Por los análisis anteriores podemos determinar que en la variable político-ideológica la mayor dificultad de los directores se manifiesta en la necesidad de perfeccionar las acciones en la dirección y orientación de su colectivo, destacándose su dominio de la actualidad nacional e internacional y el control sistemático al trabajo con la OPJM, en función de lograr el protagonismo pioneril, la capacitación de pioneros y guías, así como el trabajo estable del guía base de la escuela. (Ver anexo 39)

En la variable Técnico-Profesional, comenzaremos analizando el indicador referido al trabajo de formación vocacional pedagógica, en el mismo se aprecia que el 34 % de los directores logran cumplir con la estrategia a largo, mediano y corto plazo, realizando un trabajo destacado con los jóvenes maestros y la práctica docente. El 54.5 % de los directores, aunque obtienen buenos resultados, presentan imprecisiones en el cumplimiento de las estrategias y existe un 11.3 %

de directores que deben perfeccionar su estrategia de trabajo en alguna de las dimensiones, pues no obtienen los resultados esperados.

Este aspecto es fundamental dentro de la escuela, pues en la actualidad el director debe continuar trabajando con los Círculos de Interés Pedagógicos de la enseñanza, así como los vinculados con los Círculos Infantiles y las Secundarias Básicas, pero además se enfrentan a un colectivo pedagógico donde existe un grupo considerable de jóvenes maestros, en fase de formación y de reciente graduación, con los cuales se debe realizar un trabajo diferenciado, para lograr la permanencia en el sector y buenos resultados, teniendo en cuenta además la concepción de la Universalización de la Universidad Pedagógica y la conversión de las escuelas en microuniversidades.

En el caso puntual del Municipio Playa podemos decir que más del 63 % de las aulas del 1er ciclo, están dirigidas por jóvenes maestros, provenientes de cursos de formación emergente, los cuales tienen un serio compromiso con la Revolución y con el pueblo de Cuba.

El indicador sobre el trabajo metodológico, reflejó como el 12 % de los directores emprende acciones con sus jefes de ciclo y subordinados obteniendo muy buenos resultados, en un 31.8 % de los directores los resultados son buenos y encontramos un 40.9 % de los directores que aunque emprende acciones no logran elevar los resultados, por lo que deben ganar en sistematicidad. Además se valoró, que el 6.8 % de los directivos no proporciona el crecimiento profesional de sus jefes de ciclo y docentes. Estos resultados constituyen un freno en el perfeccionamiento del proceso docente educativo de las escuelas, el cual sólo es posible si los directores a través del trabajo metodológico lograr una mejor preparación para el proceso en general y para la clase en particular.

En la evaluación de la planificación del trabajo, se tuvieron en cuenta elementos referidos a la planeación, organización y control de las actividades. Se constató como en la planificación el 4.5 % de los directores no logra una adecuada correspondencia de las acciones con las prioridades del trabajo, mientras el resto de los directivos logra mejores resultados, hasta llegar al 13.6 % de los directores, que establecen la concepción de la planificación visualizando los resultados a corto, mediano y largo plazo.

Con relación a la organización se refleja que un 6.8 % de los directores, no logra definir adecuadamente las responsabilidades y los más bajos resultados están en el control, donde tenemos que el 11.3 % de los directores se les dificulta establecer un sistema de control, mientras que el 31.8 % de los directivos, aunque tienen un control de las actividades e identifican los obstáculos que se presentan

en el cumplimiento de los objetivos, no logra efectuar acciones para su erradicación.

Relacionado al comportamiento de los directivos en cuanto al control, esta el indicador que recoge los resultados en la toma de decisiones. Este aspecto refleja como un 9 % de los directivos son capaces de resolver excelentemente situaciones complejas y un 38.6 % logra la independencia en las decisiones y resultados favorables. El 9 % de los directivos, presentan deficiencias en sus decisiones.

En la solución de problemas el 15.9 % de los directivos, logra muy buena capacidad en las soluciones, el 65.9 % es capaz de localizar los problemas establecer sus causas y las acciones para resolverlas, pero existe un 18.1 % de los directores que no logran acciones efectivas y son superficiales en los análisis de los problemas. Vinculamos seguidamente estos resultados a los del indicador mando, donde se aprecia que el 54.5 % de los directivos mantiene un clima entre muy eficiente y bueno en las relaciones humanas dentro de su colectivo, encontrándonos que el 36.3 % de los directivos generalmente obtienen la aceptación, un 6.8 % logra la aceptación, aunque con conflictos y un 2.2 % refleja poca capacidad para dirigir.

La entrega de la documentación y la participación en eventos, permitió establecer como el 79.5 % de los directores tienen resultados favorables y un 13.6 % presenta algunos atrasos ocasionales en las entregas y en la participación en las actividades. En el resultado del trabajo el 18.1 % de los directivos manifiesta resultados superiores en cada etapa, un 56.8 % mantienen buenos resultados y el 15.9 % en pocas ocasiones realiza cambios que permitan mejorar los resultados. En cuanto al control económico se destaca como el 90.9 % de los directores tienen un buen control, lo que se relaciona con la preparación que se ha dado en esta dirección.

Las mayores insuficiencias en el desempeño de los directores de primaria en la variable Técnica- Profesional se reflejan en:

- ❑ La necesidad de perfeccionar las estrategias del trabajo de Formación Vocacional Pedagógica.
- ❑ Las acciones del trabajo metodológico deben ganar en sistematicidad, pues no logran elevar los resultados del trabajo de los jefes de ciclo y docentes.
- ❑ Existen deficiencias en el establecimiento del sistema de control sobre las actividades que se desarrollan en los centros y no se efectúan acciones efectivas para erradicar los problemas.

- ❑ Aunque generalmente obtienen en el mando la aceptación de sus subordinados es necesario revisar los estilos de dirección para elevar los resultados.
- ❑ Debe erradicarse los atrasos ocasionales en la entrega de la documentación y la poca participación en eventos científicos.
- ❑ Es necesario eliminar la inmovilidad en cuanto a la realización de cambios que permitan mejorar los resultados del trabajo. (Ver anexo 40)

La variable referida al liderazgo, ofreció como resultados que el 90.9 % de los directores tienen entre muy buena y buena presencia personal, manteniendo una vestimenta adecuada a su responsabilidad, sin embargo un 9 % de los directivos en ocasiones descuida su apariencia personal, lo que se refleja más a menudo en aspectos relacionados con el arreglo del cabello, las manos y la dentadura.

El 68 % de los directivos logra una sistemática asistencia y puntualidad a las actividades, lo que es fundamental para ser ejemplo en sus colectivos laborales. Las mayores deficiencias se reflejan en las actividades fuera del centro, donde se denotan impuntualidades y solicitudes para retirarse ante de finalizadas las mismas, en ocasiones estas impuntualidades se deben a la lejanía de los lugares de procedencia y problemas de transportación.

En las relaciones humanas y el clima de trabajo en colectivo, el 63.6 % logra buena comunicación y es ejemplo en su colectivo, con muy buenos resultados se manifiesta el 6.8 % de los directores. En el caso del 20.4 % de los sujetos investigados, aunque se evidencian relaciones positivas, no logran una comunicación eficiente. Presentando en alguna medida un trato frío y problemas en la comunicación el 9 % de los directivos.

En relación con su integración a grupos de trabajo, se destaca como el 31.8 % de los directores son muy positivos, colaboradores y entusiastas, inspirando cordialidad y confianza. Existe un 59 %, que coopera cuando se le solicita, mostrando buena voluntad, mientras que un 2.2 % lo hace en pocas ocasiones y el 6.8 % no le gusta el trabajo colectivo.

En términos de liderazgo en cuanto a su preparación profesional, podemos decir que el 11.3 % de los directores logra una actualización constante, espontánea, con recursos propios, siendo autodidacta. El 9 % de los directivos aprovecha las posibilidades que se ofrecen y ante su colectivo se mantiene actualizado, un 36.3 %, manifiesta interés por superarse pero necesita que se le dirijan las acciones. El 16 % de los directivos, sólo accede a la superación por exigencias y un 27.2 % no se muestra interesado. En ocasiones esta postura indiferente ante la superación

tiene sus bases en la falta de motivación, lo que es transmitido involuntariamente a los colectivos pedagógicos.

Al valorar la exigencia, la crítica y autocrítica, se percibió que el 34 % de los directores mantienen un elevado sentido de la exigencia y la crítica, sin embargo tenemos otro 34 % que aunque es exigente consigo mismo y con su colectivo, no siempre reconoce los señalamientos que se le hacen. En el caso del 22.7 % de los directivos deben ser más exigentes consigo mismo y con su colectivo.

En los niveles de valoración en relación con la variable liderazgo, podemos decir que los directores en su mayoría son líderes en su colectivo, pero que es necesario profundizar en elementos relacionados con la comunicación, las habilidades para el trabajo en grupos, el cumplimiento del Código de Ética de los Cuadros y sus 27 preceptos. (Ver anexo 41)

La Prueba de Desempeño Profesional en el aspecto cuatro, reconoce que de las 6 esferas de actuación evaluadas a los directores, los mejores resultados están en el Trabajo Político- Ideológico con un 27,2 % de los directores con el máximo de puntuación, seguidos en ese rango de MB se encuentran los resultados relacionados con la esfera de trabajo familia- comunidad con un 15.9 % de los directores, el trabajo con las organizaciones de la escuela es de 13.6 %, en cuarta posición se encuentra el trabajo metodológico y científico-pedagógico con 11.3 % directores y en último posición el trabajo relacionado con la superación con 4.5 %.

Entre muy buenos y buenos resultados se evidenciaron los siguientes resultados:

- ❖ Dirección del Trabajo Político Ideológico y con las Organizaciones de la Escuela 36 directores para un 81.8 %.
- ❖ Dirección del Trabajo con la Familia y la Comunidad, 34 directores para un 72.2 %.

Los resultados más insuficientes de los directores se manifestaron en:

- ❖ Dirección del Trabajo Científico- Pedagógico, 29 directores para el 65.9 %.
- ❖ Dirección del Trabajo de Superación del Personal Docente, 18 directores para 40.9 %.
- ❖ Dirección del Trabajo Metodológico, 15 directores para un 34 %.

El resumen de los resultados generales de la Prueba del Desempeño, aplicada a los directores de las escuelas primarias determinó, que del total de 44 directores evaluados, 10 obtuvieron la categoría de MB, para un 22.7 % de los directores con la máxima calificación, 29 de B, lo que representa el 65.9 % de los directivos y 5 con R, para un 11.3 %. (Ver anexo 42)

2.3.2 - RESULTADOS DE LA ENCUESTA A LOS DIRECTORES DE LAS ESCUELAS PRIMARIAS

La encuesta se aplicó a los 44 directores de las escuelas primarias de Municipio Playa, lo que permitió caracterizar elementos importantes en el orden del desempeño profesional y su proceso de superación.

Se determinaron en las encuestas un total de 176 problemas, los cuales se analizaron y unificaron para su posterior clasificación. Se seleccionaron los 19 problemas más significativos según repetición de los directores y posición. Los resultados se relacionan a continuación.

Pregunta 1

Se pidió que mencionaran los cuatro principales problemas que tenían en sus escuelas.

1. No se emplea el diagnóstico integral y fino como un instrumento pedagógico en función de solucionar los problemas de los alumnos, docentes, familia y comunidad, dentro del proceso docente educativo. En ocasiones se conoce y no se utiliza.
2. No siempre se realizan acciones sistemática que desarrollen el protagonismo pioneril en la escuela y que este se refleje en la organización escolar, a veces se llega solamente al plano formal.
3. En la clase no se alcanza los niveles de ejecución de las tareas por los alumnos que permita la independencia cognoscitiva, existiendo problemas en el uso adecuado de métodos y estilos de dirección en el aprendizaje.
4. Existían grupos con excesiva matrícula, unificados y en locales inadecuados, lo que no permite la atención a las diferencias individuales. (Este problema quedó resuelto en el curso 2002-2003, con la construcción de escuelas y aulas para llevar a un máximo de 20 alumnos por maestro)
5. Déficit de fuerza laboral, principalmente maestros, no permitía un trabajo sistemático en función de elevar la calidad del proceso docente educativo. (Este problema se solucionó con el cumplimiento del Programa de la Revolución de la formación de maestros emergentes para garantizar un maestro por cada 20 alumnos)
6. En la dirección del proceso de enseñanza aprendizaje, no se logra una adecuada preparación de los docentes para lograr una clase contemporánea en la predominen acciones que lleven al alumno a niveles de aplicación de los conocimientos, donde la investigación se

conviertan en medio para la adquisición del conocimiento teniéndose en cuenta el desarrollo de habilidades y valores.

7. Los alumnos se gradúan de sexto grado con errores ortográficos y con problemas de comprensión.
8. No se logra la solidez de los conocimientos de los alumnos lo que se manifiesta en los resultados de las comprobaciones de conocimientos y la calidad del egresado de sexto grado.
9. La organización del trabajo metodológico en la escuela no siempre es eficiente por no darse una atención diferenciada a los docentes según diagnóstico y no explotarse todas las posibilidades que nos ofrecen.
10. El Programa Audiovisual no es utilizado sistemáticamente como un importante medio de elevación de la calidad del proceso docente y la preparación de los maestros.
11. Existe algunos docente que no tienen idoneidad para el trabajo.
12. En algunos centros la asistencia y puntualidad de los alumnos no logra los parámetros deseados.
13. La participación en las investigaciones científicas no es sistemática y no alcanza lo anhelado.
14. La superación de los directivos y docente no siempre satisface las necesidades y exigencias actuales, no armonizando las necesidades institucionales, con las personales y sus aspiraciones.
15. En el cumplimiento de la política de cuadro aun no se logra un trabajo sistemático de preparación y compromiso para asumir las tareas siempre que sea necesario.
16. En la atención a las diferencias individuales no se realizan acciones sistemáticas para la preparación de los alumnos aventajados.
17. Existen centros donde no está completo en consejo de dirección y encontramos algunos jefes de ciclo que no tienen la preparación adecuada para la organización del trabajo metodológico de la escuela.
18. No se logra en cumplimiento eficiente de la Carta Circular 1 del 2000, que precisa elementos fundamentales para el trabajo de los centros educativos.
19. Se manifiesta falta de documentación necesaria para los docentes en función de su preparación para las clases.

Para la clasificación de los problemas, se tuvo en cuenta su agrupación según la investigadora Fátima Addine (4) reconoce como los componentes personales y no personales del proceso docente educativo.

Dentro de los componentes personales encontramos a los alumnos, docentes, jefe de ciclo y directores. Como componentes no personales se denominaron en las categorías de trabajo político-ideológico, metodológicos, científico, de superación, organización escolar y aseguramiento de recursos humanos y materiales. (Ver anexo 43)

En el análisis posterior se derivó que el 70.4 % de los directores identificaron como principal problema, el déficit de fuerza laboral por falta de maestros lo que no permite un trabajo sistemático en función de elevar la calidad del proceso docente educativo. Este problema fue resuelto con el cumplimiento del Programa de la Revolución de la formación de maestros emergentes para garantizar un maestro por cada 20 alumnos.

El 40.9 % de los directores refleja preocupaciones con la idoneidad de algunos docentes para el trabajo y un 31.8 % plantean como problemas más específicos en sus centros los relacionados con la dirección del proceso de enseñanza aprendizaje, al no lograr una adecuada preparación de los docentes para la clase contemporánea, donde deben predominar acciones que lleven al alumno a niveles de aplicación de los conocimientos, además del necesario trabajo de investigación que lo convierta en un medio para la adquisición del conocimiento, el desarrollo de habilidades y valores. Unido a este problema esta el relacionado con la falta de solidez en los conocimientos de los alumnos lo que se manifiesta en los resultados de las comprobaciones de conocimientos y la calidad del egresado de sexto grado.

Todo lo anterior se corrobora con el criterio del 25% de los directores, los que ratifican la clase como un problema, al no alcanzar los niveles deseados en la ejecución de las tareas por los alumnos, no propiciando la independencia cognoscitiva y un uso adecuado de métodos y estilos de dirección en el aprendizaje.

El no empleo del diagnóstico integral y fino como un instrumento pedagógico en función de solucionar los problemas de los alumnos, docentes, familia y comunidad, dentro del proceso docente educativo, obtuvo un 20.4 % según respuesta de los directores, ese porcentaje se identifica también con los problemas relacionados con la falta de realización sistemática de acciones que desarrollen el protagonismo pioneril en la escuela y el egreso de los alumnos de sexto grado con errores ortográficos y con problemas de comprensión.

En un 20.4 % tenemos también la existencia de locales que no tenían las condiciones necesarias para la organización del proceso de enseñanza

aprendizaje, lo que esta resulto con la reparación de escuelas y la construcción de aulas.

Los problemas con el trabajo metodológico, el uso insuficiente del programa audiovisual y la asistencia de los alumnos se situaron en el 12.9 % de las respuestas. Entre tanto los problemas con la superación del personal docente alcanzaron un 11.36 %, en unión al no completamiento de los consejos de dirección y la falta de preparación adecuada de algunos jefes de ciclo.

El problema concerniente al exceso de matrícula por grupos y la unificación de los mismos se sitúa en 4.5 % en las respuestas, de conjunto con el resto de los problemas enunciados. (Ver anexo 44)

La respuesta a un grupo de interrogantes, permitió una mejor comprensión de los problemas que identifican los directores como los principales en sus centros y contrastar los resultados con otros instrumentos de investigación. Las interrogantes fueron las siguientes:

- A. ¿Cuál es el problema? Fueron identificados los 19 problemas más registrados por los directores.
- B. ¿Quién tiene el problema?
- C. ¿Quiénes propician el problema?
- D. ¿Qué elementos inciden en el problema?
- E. ¿ Quiénes son los más afectados con el problema? (Ver anexo 45)

Se destacan como los problemas están principalmente ubicados en un 34.7 % en los docentes, un 21.5 % en directores y jefes de ciclo, un 13 % en los alumnos y un 8,6 % en el trabajo metodológico, por lo que se puede concluir que el mayor peso de los problemas recae en los docentes, jefes de ciclo y directores.

De igual forma se considera que quienes más propician los problemas son los jefes de ciclo y directores con un 41.6 %, seguidos del 25 % que recae en el trabajo metodológico y un 12.5 % en el trabajo político ideológico. Entre los elementos que más inciden en los problemas están los relacionados con la superación con un 29.5 %, el trabajo científico con el 22.7 %, la organización escolar con 20.4 % y el trabajo metodológica con un 15.9 %. Los más afectados por los 19 problemas anteriormente mencionados son en primer lugar los alumnos con 58.3 % y seguidamente los docentes con el 29.1 %.

En las respuestas a esta primera pregunta se pudo constatar que 42 directores, enuncia adecuadamente los problemas para un 95.4 %, existiendo un 4.5 % que no tienen claridad en su identificación.

Al referirse a la pregunta 2 de la encuesta, donde se pide que enuncien las cuatro prioridades de trabajo de los directores para el curso, se obtuvieron los siguientes resultados.

- ❖ El 100% de los directores plantea la necesidad de sistematizar y profundizar en la preparación metodológica a partir de un diagnóstico integral y fino, en donde se priorice la atención directa a los jóvenes maestros emergentes que se incorporan a las escuelas.
- ❖ El 98,5 %, destaca como prioridad el cumplimiento de la Carta Circular 1 del 2000, con todos los elementos que la conforman.
- ❖ La atención a los problemas de solidez de los conocimientos de los alumnos y muy particularmente a los problemas ortográficos y de comprensión, alcanzó un 95.4 %
- ❖ En la dirección del aprendizaje y la clase en particular se centraron el 95, 7 % de los directores.

Las cuatro prioridades enunciadas anteriormente fueron las más señaladas por los directores.

Relacionando la pregunta 1 y 2, se pudo constatar que de los 44 directores encuestados, 40 establecieron una correspondencia directa entre los principales problemas de sus escuelas y las prioridades del trabajo en el curso, lo que representa un 90,9 %, quedando 4 directores que no establecieron la necesaria relación entre los problemas principales del centro y las prioridades de trabajo.

En la pregunta número tres, se solicitaba un listado de las principales transformaciones que se venían desarrollando en la escuela primaria como resultado de los nuevos Programas de la Revolución. Las respuestas abarcaron 12 áreas fundamentales, donde claramente se reflejan los diferentes Programas de la Revolución. A continuación se relacionan.

1. Aulas de 20 alumnos por maestro.
2. Programa de formación de maestros emergentes.
3. Equipamiento y funcionamiento del programa audiovisual.
4. Programa de reparación de escuelas con mobiliario y todas las condiciones higiénicas sanitarias.
5. Programa Libertad.
6. Programa de alimentación.
7. La computación.
8. Flexibilidad en la organización escolar.
9. Reordenamiento de las funciones de las auxiliares pedagógicas.
10. Establecimiento de la Universidad para Todos.

11. Funcionamiento del Canal Educativo.

12. Universalización de la Universidad.

Se señalaron las transformaciones que a juicio de los directores podían considerarse más importantes, las que debían marcar con un asterisco. (Ver anexo 46)

Los resultados reflejan como para los directores encuestados el programa de computación queda entre las transformaciones más significativas que tienen en estos momentos la escuela primaria. Esto está fundamentado en la importancia y repercusión que tiene esta tecnología de punta en el aprendizaje de docentes y alumnos en correspondencia con los avances de la ciencia y la tecnología.

El segundo lugar se le otorgó al equipamiento y funcionamiento del programa audiovisual, lo que constituye una verdadera revelación en la organización del proceso docente educativo por el alcance que tiene y la efectividad que se debe lograr con un empleo eficiente.

La reparación de escuela estuvo seleccionada entre las transformaciones significativas y por su puesto que su reconocimiento se corresponde precisamente con el cuarto problema declarado entre los directores, por el estado de deterioro en que se encontraban las escuelas primarias después del periodo especial y la monumental obra desplegada en la capital del país en función del arreglo de todos los centros para el inicio del curso escolar 2002-2003.

El programa de formación de maestros emergentes resolvió uno de los principales problemas que se manifestaron por los directores, al declarar el déficit de maestros como el problema que más fustigaba el trabajo de la escuela. Seguidamente se expresaron las transformaciones relacionadas con las aulas de 20 alumnos por maestro, lo que constituye una experiencia única en el mundo, al lograr que la totalidad de las escuelas primarias del país fluctúen entre 20 y menos de 20 niños por maestro, lo que propiciará mejores resultados en el proceso docente educativo al lograr una mejor comunicación entre los educandos, el maestro y la familia.

La introducción del Programa Libertad es reconocida como importante, por el soporte material que brinda a los colectivos pedagógicos y a los estudiantes, al tener a su disposición una bibliografía atrayente, actualizada y significativamente motivadora. Se destaca también las transformaciones referidas a la flexibilidad en la organización escolar, la Universidad para Todos y el programa de alimentación. Fueron menos marcadas como significativas las referidas al Canal Educativo con un 29.5 % y la Universalización de la Universidad con un 22.7 %. A juicio de la investigadora estos resultados se deben a que el Canal Educativo en el momento

de aplicación del instrumento se encontraba solamente en fase de prueba y en relación con la Universalización de la Universidad se hallaba en fases de organización para su inicio en el curso 2002-2203.

En la cuarta pregunta de la encuesta, se enuncian factores que actúan como potencialidades y como barreras para la ejecución de las nuevas transformaciones en la escuela primaria y se solicitó a los directores que marcaran según su apreciación. Los resultados obtenidos fueron:

BARRERAS

- ❖ Nivel de preparación de los docentes.
- ❖ Aseguramiento material de las acciones.
- ❖ Formas de organización escolar.
- ❖ Apoyo de la familia y la comunidad.
- ❖ Orientación y seguimiento de las instancias superiores.

POTENCIALIDADES

- ❖ Identificación de la importancia de los Programas de la Revolución por el claustro de trabajadores.
- ❖ Preparación política – ideológica del colectivo.
- ❖ Dominio de los objetivos y contenidos de los nuevos Programas de la Revolución por el personal de dirección y los docentes.
- ❖ Motivación de los alumnos con las actividades.
- ❖ Empleo del método de Entrenamiento Metodológico Conjunto.
- ❖ Motivación de los docentes con las actividades.

Las barreras declaradas por los directores, se relacionan en primer término, en un 75 % al nivel de preparación de los docentes para efectuar las transformaciones, seguida del necesario aseguramiento material de las acciones con un 54.5 %. Un lugar significativo lo ocupa las formas de organización escolar con un 38.6 % y la necesidad de conquistar un mayor apoyo de la familia y la comunidad en las acciones de las escuelas, logrando involucrar más a todos en la solución de las problemáticas que se presentan, con un 34 %. El 15.9 % considera necesario perfeccionar la orientación y seguimiento de las instancias superiores.

Como potencialidades se identificaron en un 100 % el reconocimiento de la importancia de los Programas de la Revolución por el claustro de trabajadores y la preparación política - ideológica de los mismos. En segundo lugar con un 95.4 % tenemos el dominio de los objetivos y contenidos de los nuevos Programas de la Revolución por el personal de dirección y los docentes. En tercer lugar se muestran con un 93.1 %, la motivación de los alumnos con las actividades y el empleo del método de Entrenamiento Metodológico Conjunto como estilo de

trabajo, con un 86.3 % encontramos la motivación de los docentes con las actividades.

En la quinta pregunta de la encuesta se solicita que señalen las principales fortalezas y limitaciones que tienen los directores actualmente, para conducir el proceso de dirección de su escuela, las que se enunciarán seguidamente por orden jerárquico.

FORTALEZAS:

1. Desarrollo político ideológico para dirigir el trabajo docente educativo en las escuelas y todos los procesos de transformación.
2. Preparación para el desempeño profesional humano en los centros docentes.
3. Claustro idóneo y comprometido con las transformaciones.
4. Amor, respeto y entrega a la profesión.
5. Diagnóstico integral y fino de los alumnos, docentes y la comunidad.
6. Resultados de los alumnos en el proceso de enseñanza aprendizaje.
7. Ejemplaridad del director.

Es necesario destacar como el elemento de la preparación política-ideológica de los directores, es una variable en la que existe coincidencia con otros instrumentos aplicados sobre el nivel de preparación y compromiso que estos ejecutivos tienen. En la estrategia de preparación y superación de los cuadros es un aspecto dentro de los cinco componentes que se le da una atención priorizada, existiendo a su vez el reconocimiento en las más altas esferas del país del papel fundamental que juegan los directores de las escuelas en la Batalla de Ideas que libra el pueblo de manera sistemática.

La preparación para el desempeño profesional y humano de los directores en los centros docentes, representa un 56.8 %, por lo que tenemos aún un 43.1 %, que tiene que continuar trabajando en su preparación profesional, pues percibe limitaciones en su desempeño.

Entre otras de las potencialidades encontramos que el 25 % de los directores consideran que realizan una utilización eficiente del diagnóstico, en relación con estos conocimientos esencial para la dirección de cualquier proceso se reflexiona sobre la importancia del tema y el pobre reconocimiento del mismo como fortaleza. (Ver anexo 47)

LIMITACIONES:

1. Déficit de personal docente y heterogeneidad en su composición.
2. Falta de idoneidad y experiencia del personal docente para su desempeño.

3. Falta de conocimientos y empleo inadecuado del diagnóstico integral y fino.
4. Problemas materiales y constructivos.

Al realizar el análisis de los planteamientos de los directores, se refleja como la primera y la cuarta limitación presentada, han tenido y tienen respuestas en estos meses de formación de maestros emergentes y de reparación de escuelas, abriéndose un panorama totalmente diferente para las escuelas primarias de la capital.

Es ineludible por lo tanto, seguir profundizando en los aspectos relacionados con heterogeneidad de la composición de los claustros de docentes en las escuelas y la atención directa y diferenciada a los jóvenes maestros emergentes. Para lograr efectividad en este trabajo es preciso trabajar en función de los conocimientos y el empleo adecuado del diagnóstico integral y fino, como instrumento pedagógico para lograr elevar los resultados del centro.

Otros aspectos que merecen reflexión son los relacionados con el reconocimiento de las necesarias transformaciones que tienen que efectuarse en el proceso de superación de los directores, los que plantean insatisfacciones, el ganar en organización en las actividades teniendo como punto de partida la planificación científica del trabajo, lo que contribuye a disminuir la limitación referida a las reuniones y actividades fuera de plan. Existiendo además un reclamo referido a la necesidad de la mayor permanencia posible en el centro, elemento que garantiza una optimización efectiva del tiempo.

La falta de organización del trabajo metodológico se refleja en el 18.1 % de los directores, teniendo la agravante de la necesaria organización eficiente del proceso de consolidación en la preparación de los jóvenes maestros. El no dominio suficiente de la tecnología de la ICT, es reconocido por el 15.9 % de los directores, elemento cardinal para lograr la utilización eficiente de la tecnología que está en los centros en todas las actividades del proceso docente educativo. (Ver anexo 48)

La pregunta seis de la encuesta, fue dirigida por la investigadora a la determinación de afirmaciones o negaciones a un grupo de ocho enunciados que están directamente relacionados con el proceso de superación de los directivos y su experiencia personal sobre el tema y la jerarquización de los resultados fue: (Ver anexo 49)

- ❖ 79,5 %, indican que si se han precisado en su plan individual los objetivos de superación y desarrollo que deben lograr.

- ❖ 77.2 %, afirman que en las actividades de superación se combinan formas colectivas e individuales.
- ❖ 65.9 %, niega el dominio con anticipación las principales acciones de superación en que debe participar durante el curso escolar y declaran que en la atención a la superación no prevalece el trabajo individual con los directores.
- ❖ 63.9 %, plantean que los objetivos de superación y desarrollo no fueron precisado de conjunto entre el jefe de enseñanza, metodólogos y el director.
- ❖ 59 %, expresan que las acciones de superación se organizan colectivamente para todos los directores.

El análisis de los resultados permitió valorar como no todos los directores dominan con anticipación las principales acciones de superación y solamente un 34 % declara conocerlas, no prevaleciendo en la superación el trabajo independiente y refieren que no se han precisado los objetivos de superación.

Para el 47.7 % de los encuestados no se aprecia correspondencia entre los objetivos de la superación y desarrollo en correspondencia con las necesidades individuales, lo que no se corresponde con la respuesta afirmativa del 52.2 % de los directores. Esto refleja una parcialización de los criterios en las dos direcciones, mientras para un grupo si satisface sus necesidades individuales, para el otro no.

En el 79.5 % de las respuestas, manifiestan la precisión en el plan individual de los directores de los objetivos de superación, así como el 59 % plantean la organización colectiva de las acciones de superación para todos los directores y afirman la conformación de un sistema en las acciones de superación en las que han participado.

En la pregunta siete, se invita al reconocimiento de las formas organizativas que prevalecen en las actividades de superación tanto colectivas como individuales. Las respuestas dadas se relacionan a continuación. (Ver anexo 50)

La forma de superación colectiva más reconocida es la reunión metodológica con un 43.1 %, seguida de los talleres con un 36.3 %. Los EMC alcanzaron un 15.9 % y los seminarios el 13.6 %. Tanto los cursos, como los debates obtuvieron un 6.8 %.

Hubo un total de 3 directores que no marcaron ninguna de las formas colectivas de superación, lo que puede ser una manifestación de la no suficiente claridad en la definición de formas de superación, además se relacionaron como formas de superación algunas vías para el desarrollo del trabajo metodológico en el centro,

como es el caso del colectivo de ciclo, preparación por asignatura e incluso el consejo de dirección entre otros.

Con la pregunta número ocho, se pudo constatar la cantidad aproximada de actividades de superación en las que han participado los directores en el actual curso escolar, según su planteamiento y el cumplimiento del Decreto Ley 196 del 1999, donde se regula todo el trabajo con la política de cuadro del país.

El análisis de la pregunta reflejó que el mayor número de actividades realizadas en función de los cinco componentes, se jerarquiza de la siguiente forma: en primer lugar 34 actividades relacionadas con contenidos de dirección para un 27.4 %, seguida de 28 referidas al aspecto técnico-profesional que hacen un 25 %, 21 dirigidas a elementos económicos con 16.9 % y 18 actividades políticas que representan el 14.5 %.

Dentro de las otras formas de superación establecidas puede decirse que las más utilizadas son las reuniones y talleres metodológicos en el ámbito municipal con el 40 %, seguidos del EMC con un 20 % y las reuniones y talleres provinciales con un 8.4 %. Dentro de los menos utilizados tenemos los diplomados con 1.6 %, cursos y postgrado con un 2.4 %.

En la pregunta 9 se orientó marcar en un listado temático los contenidos que corresponden a las actividades de superación en que han participado en el actual curso escolar. Los más trabajados durante el curso son los relacionados con el diagnóstico de los niños y docentes, reconocido por el 100 % de los directores, en el caso del diagnóstico de la institución fue marcado por el 84 % de los directores, el diagnóstico de la familia por el 79.5 % y de la comunidad por un 70.6 % de los directores.

En otro contenido donde fueron más adiestrados fue el relacionado con la computación, logrando un 95.4 %, seguidos de la preparación recibida en función de los nuevos Programas de la Revolución, con un 90.9 %.

Los contenidos relacionados con el trabajo metodológico fueron marcados por el 79.5 % de los directores. Sobre el 70.6 % de los encuestados relacionaron los contenidos referidos al trabajo con problemas, el aprendizaje y la defensa. Los contenidos menos tratados según esta pregunta son los de preparación en economía con un 36.3 % y en lo científico investigativo un 31.8 %. (Ver anexo 51)

Con el objetivo de profundizar en algunos elementos del proceso de superación se realizó la pregunta 10 del cuestionario, la cual con la utilización de diferentes normotipos propicio la posibilidad de ajustar las opciones a sus experiencias personales. Ante la interrogante si eran tomadas en cuenta las expectativas de los participantes en las actividades de superación, el 31.8 % declaró que siempre

fueron tenidas en cuenta, el mismo porcentaje que casi siempre, sin embargo hubo un 36,3 % de directores que planteo que solamente a veces eran tenidas en cuenta.

En el aspecto de las experiencias personales de los participantes, se aprecia que el 45.4 % de los directores plantearon que siempre se tiene en cuenta y un 34 % que casi siempre, manifestando un 20.4 % que a veces se tenía presenten.

En relación con el inciso C se puede apreciar que existe un grupo considerable de directores que plantean que si se tienen en cuenta las diferencias de su desarrollo profesional, encontrando 16 directores que plantean que solo a veces o nunca se tienen presente este aspecto. En el aspecto D, se puede constatar que del total de directores encuestados 38 reconocen que se parte del diagnóstico del nivel de preparación y el desempeño de los participantes en la temática objeto de estudio, siempre un 45.4 % y casi siempre 40,9 %.

En relación con el empleo de métodos participativos de trabajo en grupos, existe un grupo de 5 directores que plantean que se utilizan solamente algunas veces, para un 11.3 % y 1 no reconoce su empleo. El logro siempre de la demostración de los modos de actuación dentro de las actividades de superación, es reconocida por el 20.4 % de los directores, un 34 % declara que casi siempre y un 34 % que a veces, quedando un 11.3 % que nunca percibe el cumplimiento de este indicador.

En los incisos G, H e I, se aprecia que los directores refieren que existe un predominio de la exposición por los conductores de las actividades con un 20.4 % que plantea que siempre, un 31.8 % que casi siempre y un 40.9 % que a veces. El predominio del enfoque teorista es valorado por el 38.6 % como que nunca ocurre, mientras que el resto de los directores se corresponden en un 20.4 % en el resto de los normotipos. Al analizar si coexiste un predominio del enfoque pragmático un 54.5 % de los directores plantean que casi siempre, seguido de un 15.9 % que plantean que a veces. Relacionado con el análisis de situaciones de la realidad objetiva en la dirección de la escuela encontramos que un 54.5 % plantean que siempre se tienen en cuenta y un 20.4 % que casi siempre. En concordancia con la promoción del intercambio y el debate profesional que motiva la reflexión sobre logros e insuficiencias el 54.5 % plantean que se utiliza siempre y un 25 % que casi siempre y un 4.5 % esbozan que nunca.

Al relacionar si se promueve la investigación científica a partir de la práctica el 31.8 % plantean que siempre, un 4.5 % que casi siempre, el 40.9 % a veces y un 22.7 % que nunca.

El 40.9 % de los directores plantearon que en el empleo de formas variadas para la organización de las actividades se cumplía a veces y un 11.3 % que nunca. En relación con la evaluación del nivel de aprendizaje logrado por los participantes, un 47.7 % consideran que se cumple casi siempre, un 25 % que siempre y un 25 % que si se evalúa. En la valoración del tiempo de duración de las actividades y si el mismo propicia la asimilación de los conocimientos y el desarrollo de habilidades, un 50 % enuncia que a veces y un 15.9 % que nunca lo propicia, asimismo un 27.2 % de los directores están situados entre siempre y casi siempre. En relación con las actividades curriculares, plantearon en dos de los normotipos un 38.6 % en casi siempre y a veces.

En relación con el adecuado aseguramiento material para el desarrollo de las actividades el 50 % refiere que se logra a veces, un 27.2 % que casi siempre y el resto de los directores están distribuidos equitativamente en los dos normotipos restantes. Según el 59 % de los directores a veces se emplea como soporte las tecnologías de avanzada en las actividades.

En el inciso R, relacionado con las actividades y su correspondencia con sus necesidades de superación, el 61.3 % de los directores plantearon que se cumple a veces, un 4,5 % que nunca, el 13,6 % que casi siempre y el 20,4 % que siempre. La visión de la concepción sistémica en las actividades de superación el 31.8 % las aprecia siempre, un 25 % casi siempre, encontrando un 31.8 % a veces y un 11.3 % no distingue el enfoque sistémico.

En la acreditación de los conocimientos adquiridos en la superación están bastante divididos los criterios, el 18.1 % de los encuestados opinan que casi siempre se acreditan, mientras que un 27.2 % se ubican en el resto de los normotipos.

Con relación al resultado de la evaluación, el plan individual y su presencia para diseñar las actividades colectivas e individuales de superación, el 34 % refirió que siempre se tenía en cuenta, un 18.1 % casi siempre, el 45.4 % a veces y un 2.2 % nunca. (Ver anexo 16)

La pregunta 11 de la encuesta consideró las principales barreras que limitan el desarrollo y los resultados de las acciones de superación de los directores de escuelas primarias, según sus propias experiencias. Las cuales relacionamos a continuación.

- ❖ Déficit de recursos humanos.
- ❖ Exceso de actividades extra plan de trabajo.
- ❖ Deficiencias en la información de las ofertas.
- ❖ Poco aseguramiento material.

- ❖ Falta de correspondencia de las ofertas con las necesidades.
- ❖ Pedido constante de información con mucha premura.
- ❖ Muchas reuniones.
- ❖ Directores frente a grupos.
- ❖ Falta de administradores.
- ❖ Desconocimiento de la oferta de cursos de postgrado.
- ❖ Falta de documentación.
- ❖ Necesidad de permanencia en el centro.
- ❖ Falta de tiempo.
- ❖ Inadecuadas condiciones de los lugares, tiempo de duración y horario en que se desarrollan.
- ❖ Desconocimiento anticipado del tema a trabajar.
- ❖ Carácter teórico.
- ❖ Esquematismo en la evaluación.
- ❖ No sistematicidad en el proceso.
- ❖ Mucho trabajo operativo en el centro.
- ❖ Falta de acreditación de la superación.
- ❖ Limitadas posibilidades a maestrías y doctorados.
- ❖ Deficiencias en las formas de organización y control.
- ❖ Falta de motivación.
- ❖ Ausencia de estabilidad en la planificación y organización de las actividades.
- ❖ Lejanía de las sedes o lugares donde se ejecuta la superación.
- ❖ Falta de bibliografía.

En la pregunta 12 al pedir que se evaluaran como ha sido el impacto de las acciones de superación en su desempeño profesional como director a partir de normotipos, 28 directores consideraron que fue alto para un 63.6 % y 16 medio para un 36.3 %. Las razones que dieron origen a esas evaluaciones se mueven, según sus criterios en dos direcciones. En una dirección están las relacionadas con un impacto alto de la superación en el desempeño profesional, relacionadas con el enriquecimiento y desarrollo en los procesos de dirección, mayor organización en el trabajo, logros en el EMC y el PDE, elevación de la capacidad de dirección, habilidades para trazar estrategias según diagnóstico, motivación por el estudio y superación autodidacta. La otra dirección esta dada por un impacto medio y reflejan las siguientes razones, acelerados cambios, poca profundidad en los talleres y déficit de cursos de dirección científica.

En la pregunta 14, se plantea el reconocimiento del plan individual como un instrumento que guía adecuadamente la superación permitiendo valorar y autovalorar los resultados, en este aspecto el 90.9 % de los directores respondieron afirmativamente reconociendo la importancia del mismo y un 9 % no interiorizan conscientemente su significación.

Las recomendaciones para mejorar el proceso de superación de los directores de primaria fue un contenido recogido en la pregunta 15 de la encuesta, la que proyectó las siguientes sugerencias:

- ❖ Lograr la correspondencia necesidad-superación, llegando a las necesidades colectivas e individuales de los participantes.
- ❖ Profundizar en el diagnóstico del director y proyectar acciones demostrativas.
- ❖ Organizar las actividades por zonas y evitar la masividad en las actividades.
- ❖ Medir el alcance de la superación en indicadores parámetros y plazos previstos.
- ❖ Realizar talleres de reflexión grupal para la sensibilización y socialización de ideas y soluciones de problemas.
- ❖ Impartir cursos de dirección científica por personal altamente calificado.
- ❖ Ofertar un mayor número de opciones de postgrado, diplomados y maestrías.
- ❖ Acreditar los conocimientos adquiridos en la superación.
- ❖ Lograr que las actividades resulten creativas, activas y que se respete el tiempo dedicado a las mismas y una mayor divulgación a las actividades.
- ❖ Conseguir mantener el enfoque de sistema de las actividades e incorporar la superación al sistema de trabajo del municipio y la escuela.
- ❖ Establecer la correspondencia que debe existir entre el plan individual y la superación.
- ❖ Concebir el plan individual a través de un análisis individual con cada director.
- ❖ Garantizar la idoneidad de los conductores de las actividades.
- ❖ Elaborar instrumentos que permitan el control de las actividades.
- ❖ Ofertar vías de superación individual para los directores.
- ❖ Permitir la selección del sujeto de las actividades en que desea participar.

- ❖ Elevar la vinculación con el ISP.

A través de la pregunta 16, se relaciona los funcionarios y metodólogos, quienes de acuerdo con el criterio de los directores, podrían conducir satisfactoriamente las actividades de superación.

Con la pregunta 19 se valoró la importancia de los modos de actuación para el diseño de los objetivos de la superación de los directores y se determinó si ellos la consideraban como muy importantes, importante parcialmente o poco importante.

Dentro de los modos de actuación que son consideradas muy importantes por el 100 % de los directores están los siguientes:

- ❖ Parte del diagnóstico inicial y continuo
- ❖ Proyecta el trabajo metodológico de la escuela de forma tal que se garantice una superación según necesidades.
- ❖ Vincula el proceso de enseñanza aprendizaje con los resultados del diagnóstico.
- ❖ Orienta el trabajo metodológico en función de lograr una clase desarrolladora, donde se puntualice en el estudio individual de los alumnos.
- ❖ Perfeccionamiento del PDE, con el empleo de los nuevos Programas de la Revolución.
- ❖ Empleo de la computación como tecnología de punta para el desarrollo educativo.
- ❖ La planeación, organización, ejecución, control y evaluación según un estilo participativo.
- ❖ El EMC como estilo de trabajo

Considerados como muy importantes por el 95.4 % de los directores.

- ❖ Realiza el balance y proyección del curso. Implica a los diferentes colectivos de sujetos.
- ❖ Ejecución de las reuniones de los OTD, actividades de superación teniendo en cuenta el sistema de trabajo.

El 90.9 % de los directores plantean como muy importante analizar la adecuada relación entre los OTD, seguido con un 86.3 % los relacionados con la vinculación de la escuela con la familia, la comunidad y la solución de los problemas, trabajo preventivo, la relación de la escuela con las estructuras superiores, el ISP, la atención a los jóvenes maestros y la práctica docente, así como la toma de decisiones en la dirección educacional. La confrontación sistemática de los objetivos planteados en las estrategias con los resultados alcanzados y la relación entre los centros dentro del consejo popular.

Dentro de los modos de actuación considerados parcialmente importantes tenemos en un 34 % la organización del trabajo de Formación Vocacional Pedagógico. En un 29.5 % la delegación de tareas y la formación de la reserva de cuadros, la relación entre los centros dentro del consejo popular, el desarrollo de actividades de inspección y autocontrol. (Ver anexo 53)

En la pregunta 20 de la encuesta, se pide que reconozcan las temáticas que ellos consideran deben ser incluir en el Programa Educativo de superación, para elevar su nivel de desempeño. De las respuestas dadas las temáticas que alcanzaron un 86.3 % fueron las referidas al diagnóstico como categoría pedagógica y el desempeño profesional, su evaluación, le siguen con un 75 % las temáticas sobre diseño curricular, computación, organización y superación de los subordinados. En tercer lugar con un 70.4 % se encuentran las temáticas sobre Teoría de la Educación Avanzada y la Comunicación Educativa. (Ver anexo 54)

2.3.4 -RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DIRIGENTES Y FUNCIONARIOS DE LAS ESTRUCTURAS MUNICIPALES

La encuesta se aplicó a 16 funcionarios municipales, este instrumento aportó elementos importantes en el orden del desempeño profesional y el proceso de superación de los directores de primaria. Los resultados se relacionaron en el epígrafe.

Como resultado de la labor de asesoramiento y control del trabajo de los directores de primaria, se evaluó el nivel alcanzado por estos en diferentes aspectos de la política educacional y las transformaciones que tienen lugar en la escuela primaria. Para ello se utilizaron normotipos que permitieron la clasificación de 10 elementos en muy bueno, bueno, regular y malo.

En relación con los objetivos esenciales de la Educación Cubana en la etapa actual, se constato según respuesta de los funcionarios municipales que se aprecia que el 75 % de los directores tienen un buen dominio sobre el tema y un 25 % se clasifica como muy bueno. Al evaluarse el nivel alcanzado por los directores en el dominio de los nuevos Programas de la Revolución en la enseñanza, el 87.5 % los categorizan como bueno y en un 12.5 % como regular, pues es necesario profundizar más en los objetivos a alcanzar.

Están dentro de la evaluación de regular, con un 12.5 % los contenidos y objetivos de la optimización del PDE, el dominio de los Programas Directores y la preparación en dirección. En esta misma categoría pero con un 37.5 % se encuentran los contenidos de preparación para técnica-profesional y con 31.2 % la preparación económica.

Es necesario destacar que en cuanto a la preparación política-ideológica el 62.5 % están en muy bien y el 37.5 % en bien, otro aspecto que se encuentra en estos normotipos es el de preparación para la defensa con el 12.5 %, como muy bien y un 87.5 % en bien. En cuanto al EMC el 81.2 % esta enmarcado como bueno y un 18.7 % como regular. (Ver anexo 55)

Al valorar en la pregunta dos el grado de comprensión, identificación y motivación de los directores de primaria en relación con las transformaciones que se están desarrollando en las escuelas, se valoró al iniciarse las transformaciones que un 56,2 % de los directores estaban en un nivel medio, un 18.7 % en nivel bajo y un 25 % en nivel alto.

Estas valoraciones fueron moviéndose a niveles superiores con el proceso de instauración de las transformaciones y se llegó a lograr que el 50 % de los directores estuviera en un nivel alto y el otro 50 % en nivel medio. (Ver anexo 56)

En la pregunta 3 al pedir que mencionaran los aspectos de las transformaciones en la escuela primaria, que se consideraban como los menos comprendidos por los directores, se manifestaron los relacionados con la necesidad del transito de los maestros de primer ciclo a segundo ciclo, las transformaciones en los horarios escolares y el reordenamiento de las funciones de las auxiliares pedagógicas.

En la pregunta 4 identificaron las fortalezas y limitaciones de los directores para conducir el proceso de transformaciones en las escuelas primarias, lo cual permitió enunciar las siguientes:

FORTALEZAS

- ❖ En un 100 % de los directores
 - ⇒ Compromiso político- ideológico con su labor.
 - ⇒ Conocimiento del nivel de enseñanza.
 - ⇒ Preparación para dirigir el Trabajo Político-Ideológico y de Formación de Valores.
 - ⇒ Preparación para dirigir el proceso docente educativo a partir de los objetivos formativos.
- ❖ En un 87.5 % de los directores
 - ⇒ Comprensión y motivación con las nuevas perspectivas en el trabajo.
 - ⇒ Capacidad comunicativa.
 - ⇒ Flexibilidad para asimilar los nuevos cambios.
- ❖ En un 81.2 % de los directores
 - ⇒ Experiencia de dirección en el nivel primario.
 - ⇒ Preparación para trabajar con las organizaciones de la escuela.

Limitaciones

- ❖ En un 68.7 % de los directores
 - ⇒ Preparación para dirigir el diagnóstico de todos los factores que intervienen en la actividad de la escuela.
- ❖ En un 50 % de los directores
 - ⇒ Preparación metodológica para la demostración en el Trabajo Metodológico.
 - ⇒ Estilo de dirección. (Ver anexo 57)

Con la pregunta 5 se exploró sobre las formas que realmente se empleaban en la planificación del trabajo en las escuelas por los directores, según un grupo de proposiciones. (Ver anexo 58)

En el desempeño de las funciones de dirección por los directores de escuelas primaria, se solicitó que evaluarán el nivel que consideraban tienen, en una escala es de 5 a 1, considerando el 5 con mayor preparación y 1 en la menos preparada.. Las funciones de dirección que presenta menos puntuación son las referidas a la evaluación y el control. (Ver anexo 59)

En la pregunta 7 de la encuesta, se pide que marquen en el desarrollo de las funciones generales de dirección de los directores de escuelas primarias, las acciones que se corresponda con la sistematicidad en su realización. Los normotipos utilizados fueron siempre, casi siempre, a veces y nunca.

Dentro de los resultados podemos mencionar que el 43.7 % de los directores determinan siempre los objetivos a lograr, mientras un 25 % lo hace casi siempre y un 18.7 % a veces. En el aspecto relacionado con el diagnóstico del estado del objetivo sobre el que se va a actuar existe un 25 % de los directores que no lo valoran nunca y otro que solo a veces. En la acción de establece un control sobre la ejecución de las tareas que le permite valorar el proceso el 37.5 % nunca lo realiza y tenemos un 18.7 % que lo lleva a cabo a veces.

Dentro de las acciones que mayor puntuación tienen en el normotipo nunca, están las referidas a:

- ⇒ Realiza el diagnóstico del estado del objetivo sobre el que se va a actuar 25 %
- ⇒ Definen el estado final del objeto una vez que se haya actuado, pronóstico. 18.7 %
- ⇒ Determinan las tareas que se deben realizar para alcanzar el propósito planteado 18.7 %
- ⇒ Forma equipos o grupos de trabajo, delegando autoridad y asigna responsabilidad 12.5 %

- ⇒ Para la toma de decisiones en la solución de problemas aplica técnicas y da participación al colectivo 12.5%
- ⇒ Asesora a sus subordinados en la ejecución de las tareas 12.5 %
- ⇒ Analizan los problemas en el cumplimiento de las tareas y detectan los problemas 12.5 %
- ⇒ Rediseña las acciones cuando los resultados no son favorables 12.5 %
- ⇒ Establece un control sobre la ejecución de las tareas que le permite valorar el proceso 37.5 %. (Ver anexo 60)

Con la realización de la pregunta 8 de la encuesta, los funcionarios evaluaron el nivel de preparación y desempeño profesional de los directores de las escuelas primarias en el cumplimiento de las funciones de dirección en las diferentes esferas de actuación. La tabulación de las respuestas arrojó como resultados, que dentro de las esferas de actuación de los directores la que menor puntuación alcanzó es la referida a la dirección del trabajo metodológico, seguidas de la dirección del trabajo científico-pedagógico y la dirección del trabajo de superación del personal docente. Se destaca con mayor puntuación la esfera de la dirección del trabajo político ideológico. Al valorar las repuestas verticalmente podemos apreciar que dentro de las funciones de dirección la que menos puntuación logró fue la del control. (Ver anexo 61)

En la pregunta 9 se establece una evaluación sobre el nivel de preparación técnico-profesional y el nivel de desempeño que considera tienen los directores de las escuelas primarias. Como resultados se constató, que en la única esfera de actuación donde existe correspondencia entre la preparación recibida y el nivel de desempeño de los directores es en la dirección del trabajo político ideológico. Quedándose por debajo en el desempeño con relación a la preparación en la dirección del trabajo metodológico, la dirección del trabajo de superación del personal docente y la dirección del trabajo con la familia y la comunidad.

Las esferas con menos puntuación son las de preparación del trabajo científico-pedagógico y la dirección del trabajo de superación del personal docente, esta última coincide con ser la del nivel de desempeño más bajo según respuestas de funcionarios. (Ver anexo 62)

Se valoraron los logros e insuficiencias más importante en el desempeño de los directores en la pregunta 10. (Ver anexo 63)

En relación con la experiencia personal de los funcionarios sobre cómo se cumplen un grupo de afirmaciones relacionadas con la superación de los directores de primaria, se obtuvieron los resultados que se recogen en la tabla 28, correspondiente a la pregunta 11 de la encuesta. (Ver anexo 64)

La jerarquización de los resultados fue que:

- ❖ 81.2 %, plantean que si se han precisado en su plan individual los objetivos de superación y desarrollo a lograr.
- ❖ 75 %, reconocen que en las actividades de superación se combinan formas colectivas e individuales, aunque no prevalece el trabajo individual con los directores.
- ❖ 68.7 %, no reconocen el dominio con anticipación las principales acciones de superación en que debe participar durante el curso escolar.
- ❖ 62.5 %, manifiestan que los objetivos de superación y desarrollo fueron precisados de conjunto entre el jefe de enseñanza, metodólogo y el director.
- ❖ 56.2 %, reconocen que los objetivos de superación se precisaron en correspondencia con las necesidades individuales y se organizan colectivamente para todos los directores.

Al analizar los resultados se valoró como un 68.7 % de los funcionarios de primaria reconocen que los directores no dominan con anticipación las principales acciones de superación para el curso y solamente declara reconocerlas un 31.2 %. En cuanto a la precisión de los objetivos de superación a lograr en el plan individual el 81.2 % opina que sí se domina. Del total de funcionarios encuestados el 75 % reconoce que no prevalece en la superación el trabajo individual y un 62.5 % plantearon que los objetivos de superación y desarrollo fueron precisados de conjunto entre el subdirector del área, el metodólogo y el director.

El 56.2 % de los encuestados aprecia correspondencia entre los objetivos de la superación, desarrollo y las necesidades individuales, un 43.7 % no reconocen dicha correspondencia.

Con la pregunta 12, se pidió que los funcionarios reconocieran las formas organizativas que prevalecen en las actividades de superación tanto colectivas como individuales. (Ver anexo 65)

Las respuestas dadas manifiestan como existe un reconocimiento por los funcionarios de un grupo de formas de superación colectiva, como son los talleres, reuniones, cursos, seminarios y EMC. Se reconocen también las tutorías y debates como formas de superación en un 75 % y 56.2 % respectivamente.

En relación con las formas individuales de superación se constató que el 100 % de los funcionarios reconocieron el EMC y la autosuperación como formas

individuales de superación, seguidas por las ponencias en un 68.7 %, los despachos con un 50 % y las visitas en un 43.7 %.

En la pregunta 13 se registraron las actividades de superación que se habían desarrollado en el presente curso escolar, se pudo constatar que 25 % de las actividades se relacionaban con aspectos técnico-profesional, seguidas por actividades de dirección científica con un 24,7 %. Los aspectos económicos alcanzaron un 15 % de las actividades y las políticas ideológicas el 12.8 %.

Las formas de superación más utilizadas son las reuniones, talleres metodológicos y EMC, mientras que las formas menos empleadas son los diplomados y cursos de postgrado.

En la pregunta 14 se relacionaron un grupo de contenidos sobre los cuales podían haberse desarrollado las actividades de superación de los directores, para determinar cuales fueron tratados en el presente curso. (Ver anexo 66)

El contenido más trabajado durante el curso con los directores es el relacionado con el diagnóstico de los niños siendo reconocido por el 100 % de los funcionarios, seguido por el diagnóstico de los docente, familia y comunidad en un 87.5 % el diagnóstico de la institución educativa fue señalado por un 62.5 % de los encuestados.

Otros contenidos reconocidos por el 81.2 % de los funcionarios fueron los relacionados con el trabajo con la familia, la comunidad, la preparación recibida en función de los nuevos Programas de la Revolución y con la defensa. Los contenidos relacionados con el trabajo metodológico fueron marcados por el 56.2 % de los funcionarios.

Dentro de los contenidos menos tratados según respuestas de los funcionarios están los referidos al trabajo de investigación científica con un 18.7 %, la preparación en el trabajo con problemas y la dirección científica con un 31.2 %.

Para profundizar en algunos elementos del proceso de superación se realizó la pregunta 15 del cuestionario, en la cual se valoraron aspectos importantes dentro del proceso de superación de los directores. (Ver anexo 67)

El aspecto correspondiente a las expectativas de los participantes en las actividades de superación, el 37.5% declaró que siempre fueron tenidas en cuenta, un 31.2 % que casi siempre y a veces eran tenidas en cuenta, en ambos casos. El tener en cuenta las experiencias personales de los participantes, arrojó en un 18.7 % de las actividades siempre, un 56.2 % que casi siempre, manifestando un 12.5 % que a veces y nunca se tienen en cuenta.

En el inciso C, se puede ver que solamente en un 18.7 % de las actividades se tienen en cuenta las diferencias del desarrollo profesional individual, encontrando

un 25 % de las actividades que solo a veces o nunca se tiene presente este aspecto.

En el inciso D, se puede apreciar que en un 37.5 % de los funcionarios reconocen que se parte del diagnóstico del nivel de preparación y desempeño de los participantes en la temática objeto de estudio, siempre y casi siempre.

En relación con el empleo de métodos participativos de trabajo en grupos, existe un 18.7 % de los encuestados que plantean que se utilizan siempre, un 50 % casi siempre y algunas veces un 31.2 %.

La demostración de los modos de actuación dentro de las actividades de superación es reconocida por el 12.5 % de los funcionarios, un 37.5 % declara que casi siempre y a veces, quedando un 12.5 % que nunca percibe el cumplimiento de este indicador.

Con relación al predominio de la exposición por los conductores de las actividades, un 37. % que plantea que casi siempre y a veces. El predominio del enfoque teorista es valorado por el 18.7 % como que nunca ocurre, mientras que el 43.7 % plantea que a veces. Un enfoque pragmático es visto por el 50 % de los funcionarios casi siempre, seguido de un 37.5 % a veces.

Con el análisis de situaciones de la realidad objetiva, siempre están de acuerdo el 50 % de los funcionarios, encontrando un 31.2 % plantean que casi siempre se tienen en cuenta y un 18.7 % que a veces.

La promoción de la investigación científica a partir de la práctica es identificada como casi siempre por el 50 % de los funcionarios y el otro 50 % plantean que a veces se tiene en cuenta.

El 31.2 % de los funcionarios plantearon el empleo de formas variadas para la organización de las actividades, un 43.7 % casi siempre y el 25 % que a veces. Con la evaluación del nivel de aprendizaje logrado por los participantes, un 12.5 % consideran que se cumple siempre, un 50 % que casi siempre y un 37.5 % que si se evalúa a veces.

La valoración del tiempo de duración de las actividades y si el mismo propicia la asimilación de los conocimientos y el desarrollo de habilidades, un 50 % enuncia que a veces y un 12.5 % que nunca lo propicia. Al adecuado aseguramiento material para el desarrollo de las actividades, el 75 % refiere que solo se logra a veces.

Según el 75 % de los funcionarios a veces se emplea como soporte las tecnologías de avanzada en las actividades y un 6.2 % opinan que nunca.

En la relación con las actividades de superación y su correspondencia con las necesidades, el 31.2 % de los funcionarios plantean que siempre se corresponden, un 37.5 % que casi siempre y el 31.2 % que a veces.

La visión sistémica en las actividades de superación es reconocida por el 25 % de los encuestados, un 43.7 % plantean que casi siempre y un 31.2 % que a veces. En la acreditación de los conocimientos adquiridos en la superación se observa que un 18.7 % opinan que nunca se lleva a cabo, un 50 % que a veces y el resto casi siempre. El resultado de la evaluación, el plan individual y su importancia para diseñar las actividades colectivas e individuales de superación, es reconocido por el 31.2 %, como que siempre se tiene en cuenta, el 37.5 % expresan un casi siempre y el 31.2 % a veces.

La pregunta 16 estuvo dirigida a la identificación de las principales barreras que limitan el desarrollo y los resultados de las acciones de superación de los directores de escuelas primarias, los funcionarios se refirieron a las siguientes barreras: poco tiempo, exceso de actividades extra plan, falta de información de las ofertas y ausencia de conocimiento anticipado del tema a trabajar, falta de correspondencia con las necesidades, rigidez en la evaluación, no sistematicidad en las actividades, posibilidades limitadas de maestrías y doctorados, insuficiencias en las formas de organización y control, inestabilidad en la planificación - organización de las actividades y falta de motivación.

La valoración general del impacto de la superación en los directores fue de media según los funcionarios y dentro de las tres razones más mencionadas están las relacionadas a la no puesta en práctica de los conocimientos, el poco dominio de algunas tecnologías de punta, la falta de demostración de modos de actuación y la no-evaluación de la correspondencia con lo que se aprende.

El 100 % de los funcionarios considera el plan individual es un instrumento que guía adecuadamente la superación de los directores, pero expresaron que este aun no es un medio que propicie la valorar y autovalorar personal del director.

En la pregunta 20 se solicitaron por los funcionarios las recomendaciones que harían para mejorar el proceso de superación de los directores de primaria, las respuestas más significativas fueron las siguientes:

- ❖ Profundizar en el diagnóstico de cada director antes de proyectar las acciones de superación.
- ❖ Organizar las actividades por grupos según intereses y necesidades.
- ❖ Contar con un personal bien preparado en el desarrollo de las actividades.
- ❖ Respetar las motivaciones personales de los directores.
- ❖ Vincular más la superación al sistema de trabajo de la escuela.

- ❖ Partir del plan individual de los directores para la proyección.
- ❖ Buscar métodos para individualizar más el proceso de superación.
- ❖ Explotar las fortalezas de los directores y su compromiso político.

En la pregunta 24 se pedía que marcarán las temáticas que consideraban se deben incluir en la superación de los directores, las temáticas que los funcionarios consideraron con más alto puntaje fueron las referidas a las teorías enseñanza y aprendizajes, autoridad, delegación y descentralización, con un 68.7 % de las respuestas.

En segundo lugar están con un 56,2 %, las relacionadas con la metodología de la investigación, organización escolar e higiene escolar, computación, desempeño profesional, evaluación, diagnóstico como categoría pedagógica, contenidos de enseñanza y aspectos didácticos de las asignaturas del currículo. (Ver anexo 68)

El resumen de los resultados de los instrumentos aplicados para determinar los niveles de desempeño profesional de los directores de escuelas primarias aparece expuestos en los anexos de la tesis. (Ver anexo 69)

Los resultados obtenidos permitieron el diseño de Programa Educativo para la superación de los directores, a partir de un modelo de desempeño profesional, tema que se expuso en el capítulo 3 de la tesis.

CAPÍTULO 3

PROGRAMA EDUCATIVO PARA LA
SUPERACIÓN DE LOS DIRECTORES DE
LAS ESCUELAS PRIMARIAS
DEL
MUNICIPIO PLAYA

3.1 EL MODELO DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL DEL DIRECTOR DE LA ESCUELA PRIMARIA.

La elaboración del modelo teórico del desempeño profesional de los directores de las escuelas primarias, constituyó una construcción ideal, para comprobar en la práctica, y derivó posteriormente acciones particulares. Como en todo modelo teórico, se utilizaron símbolos para designar las propiedades de la realidad objeto de estudio, lo que ofreció un nivel de información que permitió caracterizar, relacionar, explicar y guiar las posibles soluciones a los problemas con un nivel de generalidad y abstracción, al establecer los lineamientos sobre cuya base se precisaron los objetivos, contenidos, formas, secuencias, métodos, recursos y evaluación a tener presente en el Programa Educativo.

En aras de modelar el desempeño profesional del director de la escuela primaria, la investigadora profundizó mediante el análisis documental, el enfoque sistémico y la sistematización, en el estudio realizado por diversos autores que han trabajado el tema, las vivencias prácticas, las reuniones de expertos y los resultados de las principales insuficiencias en el desempeño profesional de los directivos, lo que permitió elaborar un modelo del desempeño profesional para estos recursos laborales.

Se aplicaron instrumentos que permitieron identificar en el momento actual el desempeño profesional de los directores de las escuelas primarias del Municipio Playa y se analizaron un significativo grupo de documentos que propiciaron una aproximación al modelo del desempeño del director según las condiciones existentes de la escuela primaria actual. Dentro de los elementos más importantes que se tuvieron presente en el modelo del desempeño profesional del director de escuela primaria, se encuentran los referidos a los documentos siguientes:

- ❖ Funciones del director de escuela primaria, en el libro "Hacia en perfeccionamiento de la escuela primaria", de autores del ICCP.
- ❖ Modelo que se aspira en la dirección escolar, del libro antes mencionado.
- ❖ Código de Ética de los cuadros del Gobierno y el Estado cubano.
- ❖ Disposiciones generales del trabajo con los cuadros. RM. 196 / 1999.
- ❖ Modelo ideal para el desarrollo de las capacidades pedagógicas.
- ❖ Modelo de profesionalidad del director de centro docente.

La conformación del modelo ideal del desempeño profesional de los directores de las escuelas primarias surgió a partir de las situaciones concretas que se manifiestan de la práctica laboral de los directivos y su objetividad se revelada por los datos que proceden de la realidad histórico – social en que se desempeñan estos sujetos. (Ver anexo 15)

Para la construcción del modelo del desempeño profesional del director de la escuela primaria, se tuvo en cuenta algunas de las funciones esenciales que deben realizar los directores, de acuerdo con la realidad en que se desarrolla el proceso de dirección en los momentos actuales, y que pueden ser enriquecidas en conciliación con elementos esenciales del trabajo en esta enseñanza y en correspondencia con el estado real del desempeño en un determinado territorio. Estas funciones se conforman y desarrollan en la actividad y la comunicación, fortaleciéndose con la determinación del sistema de conocimientos, habilidades, capacidades y valores que debe portar el director.

El estudio de las descripciones y especificaciones del cargo de director de centro educacional, permitió reconocer las tareas, deberes y responsabilidades del cargo, señalándose los requisitos que se exigen al hombre para su desempeño, así como las características personales que debe poseer. Las acciones a desempeñar constituyen el contenido del cargo, registrándose en la descripción una percepción de la calificación humana deseable para el trabajo, lo que se refleja en términos de visión política-ideológica, educación, instrucción, experiencia, iniciativa, entre otros, y que son elementos importantes que se asumieron para elaborar el modelo del desempeño profesional del director, que tuvo como esencia las funciones que son propias del cargo, reconociéndose como funciones el conjunto de tareas o atribuciones que es ejercida de manera sistemática y reiterada, con una repetición de las acciones en su actuación.

El modelo del desempeño profesional de los directores de las escuelas primarias, permite la operacionalización y su aplicación en la práctica individual de cada directivo, influenciando en lo profesional y social, según las transformaciones necesarias en las diferentes esferas de actuación, posibilitando su crecimiento profesional y humano.

El modelo aunque tiene como punto de partida elementos de carácter general en el desempeño profesional de dichos recursos humanos, puede variar y ganar en determinación en cada director, pues atiende esencialmente lo personal de cada uno.

La identificación y la jerarquización de las diversas esferas de actuación del director de la escuela primaria, requirió de un diagnóstico para precisar cuáles eran las esferas de actuación donde se proyectaron mejores resultados y las de mayores deficiencias, mediante este procedimiento se determinaron las funciones específicas de acuerdo con el contexto concreto de la escuela y las demandas personales de desempeño profesional de cada director, reconociéndose la

necesidad de establecer una transformación en el desempeño para alcanzar un mejoramiento profesional, siendo el principal soporte la motivación.

El mejoramiento del desempeño profesional del director implica el desarrollo y la consolidación de conocimientos, habilidades, capacidades y valores, que se manifiestan en el cumplimiento de sus funciones en lo laboral. Se consideró en el modelo sugerido para el desempeño profesional de los directores, las funciones relacionadas con roles generales como son los de: maestro, tutor, investigador, evaluador, orientador, coordinador y administrador.

Con la determinación del modelo del desempeño profesional de los directores de las escuelas primarias, se da una alternativa más para elevar los resultados de estos sujetos en las diferentes esferas de actuación, el establecimiento del modelo del desempeño permite disminuir la distancia existente entre el estado real y el deseado. Este proceso de modelación se diseñó a partir un grupo de expertos que poseen conocimientos teóricos y prácticos del accionar de los directores de las escuelas primarias y se adoptaron las siguientes dimensiones:

- ❖ Epistemológica, al identificar la naturaleza del desempeño del director de la escuela primaria, los conocimientos, habilidades, capacidades y valores que requieren en sus funciones.
- ❖ Social, ubicado y sostenido por su carácter clasista y la contextualización de su accionar a partir de la realidad del micromundo donde se encuentra el centro.
- ❖ Histórico-concreto y cultural, se refleja en la necesidad de alcanzar la preparación en su desempeño profesional influido por el sistema de conocimientos y valores que propicia un estilo de actuación que permita la preparación multidisciplinaria acorde con las nuevas tecnologías de la información científica.
- ❖ Psicoeducativa, se introduce en el modelo los supuestos teóricos, formas y métodos implícitos en la Teoría de los Sistemas de Superación, el aprendizaje, la actividad, la comunicación, la dirección dentro de la Educación Avanzada.
- ❖ Filosófica, utilización explícita del materialismo dialéctico, revelando la esencia de su objeto de dirección mediante el estudio de sus relaciones esenciales.
- ❖ Investigativo, Científico y Tecnológica, se evidencian al proporcionar las formas y métodos del carácter dual de la Educación Avanzada, reflejado como proceso pedagógico y de producción de conocimientos para la

obtención, combinación, utilización, producción e introducción de conocimientos en la práctica profesional.

A partir de los presupuestos anteriores y por considerar al director de la escuela primaria, como el máximo representante del Ministro de Educación en su centro y responsable de hacer cumplir la política educacional del país en correspondencia con las condiciones económicas, políticas y sociales de la comunidad. Proponemos el modelo del desempeño profesional del director de la escuela primaria, con el propósito de aportar algunos elementos que contribuyan al logro de los objetivos y el fin de la escuela primaria. (Ver anexo 71)

Se consideró necesario, después de presentar el modelo del desempeño profesional de los directores de las escuelas primarias, destacar algunas de las capacidades que deben tener los directores para una mejor actuación, para ello la investigadora profundizó en las definiciones de capacidades dadas por Ana María Fernández:

"propiedades o cualidades del hombre que lo hacen apto para realizar con éxito algunos tipos de actividad socialmente útiles"(82:37)

Leontiev:" propiedades del individuo cuyo conjunto condiciona el éxito en el cumplimiento de determinada actividad"(109:77)

En esta misma dirección se realizaron indagaciones sobre las capacidades pedagógicas y se estudiaron las propuestas dadas por: Añorga, Morales, Valcárcel, Alina Sagué, Grisel González, Villar Amaro y Viviana González Maura (205:76)

Se trabajó con la definición de capacidades pedagógicas dada por González Maura en 1995, que las define como: " ... formaciones psicológicas generales compuestas por cualidades específicas de orden afectivo-motivacional, didácticas, comunicativas y organizativas que responden a las exigencias de la actividad y determinan su éxito".

Las formaciones psicológicas generales, compuestas por cualidades específicas, se ejemplificaron en función de los directores de las escuelas primarias. Lo afectivo-motivacional, se manifiesta en la cualidad del director de sentir amor por su trabajo, sus niños, docentes y todos los aspectos que se vinculan al centro docente.

En lo didáctico se tienen en cuenta las cualidades para hacer entender la Política Educacional, las materias docentes y convertir los problemas peliagudos en cuestiones evidentes y realizables por su colectivo de alumnos y trabajadores. Las cualidades comunicativas hacen referencia a las interrelaciones que debe establecer el director con el colectivo de alumnos, trabajadores, familia y

comunidad, atendiendo tanto el plano colectivo como individual de las relaciones. Lo organizativo refiere las cualidades para proyectar el trabajo atendiendo a su objeto de dirección y las funciones propias de su cargo.

Las capacidades que son más necesarias para lograr la competencia profesional en el modelo del desempeño profesional de los directores de las escuelas primarias se exponen y puntualizan en el Programa Educativo que aparece seguidamente

3.2- PROGRAMA EDUCATIVO PARA LOS DIRECTORES DE LAS ESCUELAS PRIMARIAS DEL MUNICIPIO PLAYA. VALIDACIÓN TEORICA POR EL CRITERIO DE EXPERTOS

Tomando como punto de partida el modelo del desempeño profesional de los directores de las escuelas primarias, la autora propone un Programa Educativo para la superación de dichos recursos humanos, los cuales son los responsables en cada una de las escuelas primarias de conducir el proceso de transformación a partir de las exigencias que la sociedad cubana cambiante y desarrolladora del hombre, le hace a la escuela. La definición de Programa Educativo, aparece en el epígrafe el 1.1 de la tesis.

El Programa Educativo tiene entre sus cualidades esenciales su carácter personalógico, que está fundamentado en las respuestas individuales que debe dar el programa, según las necesidades manifiestas o encubiertas y las aspiraciones de los directores. Esto es posible a partir del establecimiento de los compromisos en el plan de desarrollo individual del director, lográndose una implicación de los sujetos en dicha actividad, a partir de una comunicación eficiente entre los gestores y actores del proceso.

El enfoque sistémico se expresa en el conjunto de actividades a desarrollar y los nexos necesarios entre ellas, teniendo como elementos claves la estructuración de las actividades según objetivos, contenidos, formas de organización, capacidades y evaluación. La posibilidad de ser autoevaluable es una cualidad del programa que refuerza su carácter consciente a partir del pensamiento y actuación de los directores.

La distinción del programa como educativo, está determinado por sus procesos y efectos, ya que no hace hincapié en las respuestas uniformes y previsibles, sino como proceso más orgánico, conlleva a cambios que den respuestas a la variedad de diferencias individuales, de tal forma que se tienen en cuenta las características de cada individuo y sobre esa premisa se organiza su proceso de superación que se diferencia desde las formas de organización, los contenidos hasta la evaluación. Ello se comporta en cada director de manera particular, al

dotarlo de estructuras teóricas y conceptuales concebidas para estimular las capacidades analíticas y críticas del hombre y cuya influencia requiere de un período más largo, pero a su vez más profundo, para hacer notar sus resultados. Por esta razón dentro de la propuesta está presente la evaluación de impacto del Programa Educativo, con las variables, dimensiones e indicadores correspondientes.

Los resultados obtenidos en las indagaciones empíricas, teóricas y la consulta a expertos en relación con el desempeño profesional de los directores de las escuelas primarias permitió determinar la estructuración del programa en función de elevar los resultados en el desempeño profesional de los directores, teniendo como punto de partida los dos grandes subsistemas que se identifican como propuesta por el ICCP para perfeccionar la escuela primaria. Estos subsistemas son: La organización de la vida de la escuela. La organización de las actividades científico metodológicas.

En el primer subsistema están recogidas las diversas operaciones dirigidas a satisfacer el desarrollo pleno del niño, las condiciones de trabajo del personal docente y no docente, para cumplir con los objetivos a lograr en los alumnos. El segundo subsistema se refiere a la organización de las actividades científico metodológicas del personal, tanto en los recursos tecnológicos para dirigir el proceso de aprendizaje de los alumnos, como de aquellos que garantizan su capacitación para encontrar vías más eficientes.

En el Programa Educativo se promueven con un enfoque integral las acciones de la transformación en cuatro elementos organizativos interdependientes que actúan en ambos subsistemas los cuales se jerarquizan en: la estructura organizativa, las actividades organizativas, la tecnología y la atención al personal.

La estructura del Programa Educativo se definió, por las dimensiones que se establecieron para medir el desempeño profesional de los directores de las escuelas primarias y sus esferas de actuación. (Ver anexo 72)

ETAPAS DE LA CONFORMACIÓN DEL PROGRAMA EDUCATIVO

El Programa Educativo cuenta con cinco etapas las cuales se enuncian a continuación:

1. Diagnóstico del desempeño profesional de los directores de las escuelas primarias, jerarquización de los resultados por áreas de actuación.
2. Propuesta del modelo ideal del desempeño profesional.
3. Estructuración del diseño de los currículos, objetivos, contenidos, capacidades, métodos, formas de organización, medios y evaluación.
4. Ejecución a partir de las alternativas seleccionadas.

5. Aplicación de la evaluación del impacto de la superación en el desempeño profesional de los directores.

En la primera etapa de elaboración del Programa Educativo se aplicó para el diagnóstico de los problemas del desempeño profesional de los directores, el modelo del mexicano David Leyva González (206). En el diagnóstico se tuvieron en cuenta un grupo de variables, dimensiones e indicadores que fueron recogidos en los instrumentos aplicados, lo que permitió que se reflejaran los niveles de desempeño profesional de los directores y donde están las principales contradicciones, así como su jerarquización para poder proponer el Programa Educativo para la superación.

Esta primera etapa aparece recogida en el Capítulo 2, donde se refleja que camino se recorre para obtener las variables, dimensiones e indicadores, así como la elaboración de instrumentos, su aplicación y el procesamiento de los mismos.

La segunda etapa se relaciona a la propuesta del modelo ideal del desempeño profesional de los directores de las escuelas primarias y está reflejado el proceso de obtención del modelo, así como el modelo del Programa Educativo en el presente Capítulo 3 y epígrafe 3.1.

Para la tercera etapa del Programa Educativo, correspondiente a la estructuración del diseño de los currículos, determinándose los objetivos, contenidos, métodos, formas de organización, medios y evaluación. Se tuvieron en cuenta los resultados colectivos e individuales de los directores según el diagnóstico de los mismos, realizándose una propuesta de los temas a trabajar según áreas afectadas en el desempeño profesional, determinándose algunos de los conocimientos imprescindibles a dominar para lograr el cumplimiento de determinadas funciones, así como las capacidades, cualidades y alternativas posibles para resolver los problemas detectados.

La selección de las posibles alternativas de solución se realizó a partir de un proceso de intercambio entre los gestores y actores del proceso que tuvo como esencia la valoración de diferentes modelos actuantes que se emplean en la proyección de la superación de los directores y que fue obtenido a partir de un estudio de campo que se realizó en siete municipios de la capital, como parte del proyecto de investigación que desarrolla el ICCP relacionado con la superación de maestros y directores, dirigido por Valle Lima.(212)

Las alternativas seleccionadas para el desarrollo del Programa Educativo, dependieron en gran medida de las características individuales de los directores y de la necesidad de la utilización en la escuela primaria de las alternativas que se correspondan con el desarrollo tecnológico que tienen los centros. La

determinación de las alternativas se sustenta en el establecimiento de estrategias didácticas que permiten la conducción del proceso.

Características del Programa Educativo

- ❖ Va a la satisfacción de las necesidades de superación relacionadas con el desempeño profesional y humano, teniendo como punto de partida el diagnóstico de los directores en cuanto a los conocimientos, habilidades, capacidades y cualidades que requiere para un mejor desempeño.
- ❖ Permite involucrar a los gestores y actores de manera consciente en la proyección, ejecución, control y evaluación de las actividades, marcando su carácter participativo, empleando el trabajo independiente, fomentando el empleo de la autoevaluación en el proceso de superación a partir del empleo del plan individual y otro instrumento.
- ❖ Concibe la superación con enfoque sistémico y personológico.
- ❖ Potencia la superación desde el puesto de trabajo, estimulando la incursión en las actividades científico – investigativas, como vía esencial para dar respuesta a los problemas que se registran.
- ❖ Induce el empleo de las nuevas tecnologías de la información científica con un fuerte componente en la autosuperación, lo que no implica cambios en la dinámica interna de las escuelas respecto a la organización escolar.
- ❖ Refuerza el enfoque multidisciplinario en la superación.

A continuación se reflejaron los objetivos (general – específicos) del Programa Educativo, los conocimientos necesarios para un desempeño profesional acorde con el modelo expuesto y los contenidos según temáticas seleccionadas, las capacidades pedagógicas específicas que deben poseer los directores, y se estableció una relación tomando ejemplos de cómo se manifiesta el cumplimiento del Código de Ética de los Cuadros, en correspondencia a las exigencias relativas a la actividad en que se desempeñan.

OBJETIVO GENERAL:

Contribuir al mejoramiento del desempeño profesional de los directores de las escuelas primarias del Municipio de Educación de Playa, en correspondencia con las exigencias de la escuela cubana del siglo XXI.

OBJETO DE ESTUDIO:

Proceso de superación para el desempeño profesional de los directores de las escuelas primarias.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Demostrar las potencialidades individuales para la dirección del proceso político – ideológico en su centro, a través de la preparación de sus

subordinados, del colectivo de alumnos, así como la influencia en la familia y la comunidad.

2. Argumentar los cambios que tienen lugar en la escuela primaria con la introducción de los Nuevos Programas de la Revolución y la necesidad de las transformaciones.
3. Dirigir empleando el EMC para la optimización del proceso docente educativo y el cumplimiento de los objetivos de los Programas Directores.
4. Desarrollar el proceso de preparación de la reserva de cuadros del MINED.
5. Dirigir la escuela con estilo democrático – participativo a partir de la consolidación de la capacidad de comunicarse, la motivación, la superación permanente, el desarrollo grupal, la evaluación del desempeño y las cualidades que caracterizan al líder educacional.
6. Dirigir las acciones donde se profundice en la vida y obra de nuestro Héroe Nacional José Martí a través del trabajo cohesionado de la Cátedra Martiana y de Valores.
7. Coordinar, integrar, estimular y controlar el trabajo con las organizaciones de la escuela.
8. Dirigir el Trabajo de Formación Vocacional Pedagógico organizando las acciones entre las diferentes enseñanzas en función de la estrategia a corto, mediano y largo plazo.
9. Dirigir y evaluar la efectividad del trabajo de los docentes tutores con los jóvenes maestros en función de su preparación, formación profesional, elevación de la calidad de los resultados del proceso docente educativo y de sus estudios preuniversitarios y de licenciatura.
10. Demostrar en la Dirección del Trabajo Metodológico y del proceso de Enseñanza – Aprendizaje, el dominio de los contenidos básicos de las asignaturas que conforman el currículo de la enseñanza primaria, métodos, procedimientos y formas de evaluación..
11. Organizar los vínculos entre la Biblioteca Escolar y el PDE en función de la búsqueda de información y la utilización eficiente de los textos del Programa Libertad, así como el desarrollo de la lectura y el estudio individual.
12. Dirigir las acciones de la preparación y superación de los jefes de ciclo y docentes en función del tránsito de los maestros de 1ro a 6to grado.
13. Controlar la preparación y vinculación del asesor del Programa Audiovisual al proceso docente educativo.

14. Demostrar el trabajo de los docentes de las diferentes enseñanzas, el CDO y el CAM, para el intercambio y seguimiento de los niños en las escuelas especiales y círculos infantiles.
15. Dirigir las acciones en función del diagnóstico, la Entrega Pedagógica y el llenado del EAE.
16. Dirigir la utilización sistemática de los planes individuales, convenios colectivos y la estrategia de trabajo, en función de lograr las transformaciones del PDE.
17. Dirigir las actividades de carácter didáctico metodológico en los colectivos de trabajo para la formación de hábitos higiénicos y alimenticios en niños, docentes y familias, con el fin de la preservación de la salud y el medio ambiente.
18. Dirigir el trabajo preventivo con la familia y la comunidad.
19. Orientar el trabajo con las investigaciones para fortalecer el movimiento científico del centro en función de la solución de los problemas.
20. Demostrar la adquisición y desarrollo de una cultura informática mediante la asimilación y aplicación de las técnicas de computación y las Nuevas Tecnologías de la Información (NTI) como herramientas de trabajo en la actividad de dirección escolar.
21. Dirigir la escuela como microuniversidad en el proceso de universalización de las Universidades cubanas.
22. Dirigir la organización escolar y la doble sesión en la escuela, partiendo de los criterios del colectivo de docentes y alumnos.
23. Dirigir las actividades de superación de los docentes y la suya, empleando diferentes formas o alternativas, entre las que se encuentran las relacionadas con la NTIC.
24. Dirigir y desarrollar con efectividad el control de los recursos materiales, humanos y financieros de la institución escolar y el trabajo para la conservación de los medios materiales de la escuela, en unión del colectivo de trabajadores, alumnos, familia y comunidad.

A continuación la autora hace referencia a la relación entre funciones, contenidos y preceptos, como parte del trabajo didáctico del Programa Educativo que presenta, la idea de relacionar por contenidos los preceptos, no infiere en modo alguno que solo esos valores son educados a través de las acciones que finalmente se relacionarán como parte de la operacionalización del Programa, sino que es el precepto o valor que predomina dentro de la estrategia y en relación con esa función.

FUNCIÓN:

1. Transmite con claridad a sus subordinados, colectivo de alumnos, la familia y la comunidad los conceptos que sustentan la política educativa, así como los objetivos y prioridades sobre los cuales debe trabajar la escuela para garantizar la formación integral de los alumnos.

Contenidos:

- ❖ Política Educativa.
- ❖ Objetivos esenciales de la educación en la etapa actual.
- ❖ Introducción de los nuevos Programas de la Revolución en las escuelas primarias.
- ❖ El EMC como estilo de trabajo.
- ❖ Objetivos de la optimización del PDE.
- ❖ Programas Directores.
- ❖ Fin y objetivos de la escuela primaria.
- ❖ Prioridades y transformaciones en el trabajo en la escuela, aspectos pedagógicos, organizacionales y curriculares.

2. Dirige las actividades de superación política de su colectivo y se mantiene actualizado sobre el acontecer nacional e internacional.

Contenidos:

- ❖ Temas de superación política-ideológica del MINED.
- ❖ Mesas Redondas
- ❖ Noticias nacionales e internacionales de actualidad.
- ❖ Situación de la educación en otros países.
- ❖ Formas de organización del trabajo en grupos.
- ❖ Técnicas relacionadas con las indagaciones sobre expectativas y conocimientos sobre el tema.
- ❖ Alternativas para ejecutar las acciones empleando las NTIC.

3. Controla y evalúa los conocimientos político-ideológicos relacionados con la actualidad nacional e internacionales en sus docentes y alumnos.

Contenidos:

- ❖ Tipos de evaluación.
- ❖ Técnicas para la evaluación individual y colectiva.
- ❖ Determinación de variables e indicadores para evaluar la preparación política-ideológica.
- ❖ Elaboración de instrumentos para evaluar (encuestas, entrevistas, DAFO, cuestionarios)

PRECEPTO: 27- Asumir y contribuir, conscientemente desde sus funciones, a defender, preservar y ser fiel a los principios que entrañan la Patria, la Revolución y el Socialismo.

4. Concibe, planifica, controla y evalúa la preparación de la reserva de cuadro de su centro y desarrolla su carácter incondicional para sumir las funciones en cualquier escuela que se necesite.

Contenidos:

- ❖ Estrategia nacional de preparación y superación de los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas.
- ❖ Código de Ética de los Cuadros.
- ❖ Funciones del director de escuela.
- ❖ Formas de organización del trabajo en la escuela según diferentes esferas de actuación.
- ❖ Diseño, control y evaluación de estrategias individuales.

PRECEPTO: 23- Fomentar una política de cuadros sobre las bases del mérito y la capacidad.

5. Caracteriza a los trabajadores del centro con vista a identificar aquellos recursos laborales que no constituyen modelos del profesional del sector.

Contenidos:

- ❖ Modelo del profesional de educación (amor por su trabajo, conocimientos y valores)

PRECEPTO: 3- Fomentar y cumplir la disciplina, el respeto y la lealtad consciente al Partido, a la Constitución y demás leyes.

6. Asume la responsabilidad de optimizar los recursos humanos del centro y de la comunidad para dar respuesta a las necesidades y aspiraciones de su escuela.

Contenidos:

- ❖ Definición de optimización del PDE.
- ❖ Elementos que sustentan el proceso de optimización.
- ❖ Determinación de necesidades y aspiraciones del centro según proyecto educativo.

PRECEPTO: 20- Decidir, dentro de las facultades que le corresponden, sin aguardar por orientaciones superiores innecesarias, y sin temor a las consecuencias de un eventual error personal.

7. Proyecta acciones dentro de la estrategia y los planes de trabajo mensuales, donde se profundice en la vida y obra de nuestro Héroe Nacional José Martí, así

como en los acontecimientos más importantes de la Historia de Cuba, a través del trabajo en las clases, matutinos, vespertinos, actividades docentes y extradocentes.

Contenidos:

- ❖ Vida y obra de José Martí.
- ❖ Historia de Cuba, hechos más significativos a trabajar en los centros, según documento oficial.
- ❖ Trabajo de la Cátedra Martiana y la Cátedra de Valores.

PRECEPTOS: 2- Cultivar la vergüenza, el honor y la dignidad

21-Desarrollar la disposición al diálogo y a la comunicación eficaz con el colectivo.

8. Planifica y realiza conjuntamente con la guía base y el colectivo de pioneros un sistema de acciones que permita lograr el protagonismo pioneril, realizando entrevistas, visitas a las asambleas pioneriles, buzón sobre estado de opinión de los pioneros, entre otras actividades.

9. Conduce la preparación del guía base para la dirección del trabajo con la OPJM, garantizando su estabilidad e idoneidad, en el cumplimiento de las acciones de la organización, enfatizando en las cuatro acampadas, el proceso de categorización de los pioneros y de los guías de destacamentos.

Contenidos:

- ❖ Trabajo de la OPJM.
- ❖ Estructura municipal y por consejo popular de la OPJM (cuadros de la U.J.C.)
- ❖ Funciones del guía base y del colectivo de pioneros.
- ❖ Plan de acciones para el curso.
- ❖ Etapas y organización de la Emulación Pioneril.
- ❖ Idoneidad del guía base.

PRECEPTOS: 19- Apoyarse en el razonamiento colectivo y en la capacidad personal para tomar decisiones

25- Considera la competencia profesional, la integridad moral y el mejor derecho del trabajador sobre la base de la idoneidad y la capacidad real probada.

10. Transmite y controla el cumplimiento en su colectivo de los objetivos, programas y fin de la escuela primaria, analizando los diferentes momentos del desarrollo del escolar, así como sus precedentes en la Enseñanza Preescolar y la preparación para la Enseñanza Media, a través de los Documentos Normativos del MINED y las acciones de la estrategia de trabajo.

Contenidos:

- ❖ Fin de la escuela primaria.
- ❖ Objetivos de la escuela primaria actual.
- ❖ Momentos del desarrollo del escolar.
- ❖ Conocimientos precedentes de preescolar y necesarios para la enseñanza media.
- ❖ Documentos del MINED.
- ❖ Estrategia de trabajo y prioridades para el curso.

PRECEPTOS: 5- Ser estricto cumplidor de los compromisos y de la palabra empeñada
27- Asumir y contribuir, conscientemente desde sus funciones, a defender, preservar y ser fiel a los principios que entrañan la Patria, la Revolución y el Socialismo.

11. Convoca y estimula conjuntamente con las organizaciones de la escuela las actividades relacionadas con la defensa, planes de contingencias, MTT, guardia obrera, trabajo voluntario, pago de la cuota sindical y las reuniones de la organización.

Contenidos:

- ❖ Contenido temático del sistema de preparación para la defensa.
- ❖ Plan para la defensa y contingencias.
- ❖ Estructura y funcionamiento del sindicato.
- ❖ Funciones del secretario del sindicato del centro.
- ❖ Estructura del sindicato municipal y personal que atiende el centro.
- ❖ Organización de la emulación.
- ❖ Plan de estimulación.

PRECEPTO: 6- Combatir la apatía, la indolencia, el pesimismo, el hipercriticismo y el derrotismo.

12. Dirige el trabajo de Formación Vocacional Pedagógico organizando los círculos de interés pedagógicos en Preescolar, Primaria, Secundaria Básica y la vinculación con los Preuniversitarios de Alquizar, establece las actas de cooperación.

Contenidos:

- ❖ Estrategia de trabajo de Formación Vocacional Pedagógica desde preescolar hasta el preuniversitario.
- ❖ Organización de las modalidades de trabajo por enseñanzas.
- ❖ Formas de distribuir las responsabilidades por docentes y con los horarios.

PRECEPTO: 9- Saber rectificar buscando soluciones nuevas para problemas nuevos y viejos.

13. Supervisa y evalúa semanalmente el trabajo de los tutores con los jóvenes maestros, en función de su preparación y formación profesional.

Contenidos:

- ❖ Trabajo del tutor.
- ❖ Diagnóstico de los jóvenes maestros.
- ❖ Formas o alternativas de superación.
- ❖ Ubicación de los maestros en la universalización.
- ❖ Resultados de su preparación académica.
- ❖ Resultados de los controles sistemáticos al PDE.

PRECEPTO: 18- Compartir con los subordinados las dificultades y los grandes esfuerzos, aportando y exigiendo todo el empeño y consagración necesarios.

14. Orienta y controla el cumplimiento de la Circular 01/2000, teniendo en cuenta sus diferentes aspectos.

Contenidos:

- ❖ Carta Circular 1 del 2000.
- ❖ Elementos que refiere la Carta Circular 1 del 2000.
- ❖ Formas de demostrar los modos de actuación según corresponda con el contenido y su importancia.
- ❖ Organización de las actividades por los jefes de ciclo y docentes.

PRECEPTO: 1- Ser sincero, no ocultar ni tergiversar jamás la verdad. Luchar contra la mentira, el engaño, la demagogia y el fraude.

15. Coordina y organiza el establecimiento de vínculos estrechos entre la bibliotecaria, el consejo de dirección, los docentes y alumnos, para la búsqueda de información y la utilización eficiente de los textos del Programa Libertad en función del proceso docente educativo y del estudio individual en particular.

Contenidos:

- ❖ Trabajo de la biblioteca escolar.
- ❖ Funciones de la bibliotecaria escolar.
- ❖ Modalidades de búsqueda de información.
- ❖ Libros del Programa Libertad.
- ❖ Formas de organizar las actividades docentes y extradocentes.
- ❖ Métodos para la estimulación de la lectura y el estudio independiente en docentes y alumnos.

PRECEPTO: 21- Desarrollar la disposición al diálogo y a la comunicación eficaz con el colectivo.

16. Planifica y controla las acciones para la preparación y superación de los jefes de ciclo de su centro empleando diversas alternativas para lograr un mejor desempeño profesional.

Contenidos:

- ❖ Diagnóstico del jefe de ciclo.
- ❖ Alternativas para su preparación y superación en la escuela, municipio o en el ISP.
- ❖ Potencialidades y barreras para su desarrollo en cuanto a programas, métodos, formas y capacidades.
- ❖ Experiencia en el trabajo, resultados.

PRECEPTOS: 18- Compartir con los subordinados las dificultades y los grandes esfuerzos, aportando y exigiendo todo el empeño y consagración necesarios.

23-Fomentar una política de cuadros sobre las bases del mérito y la capacidad.

17. Controla y evalúa las estrategias de preparación para el tránsito de los docentes de 1ro a 6to grado.

Contenidos:

- ❖ Trabajo de los órganos técnicos y de dirección.
- ❖ Diagnóstico de los docentes.
- ❖ Alternativas para la preparación según potencialidades, barreras e intereses.
- ❖ Ventajas de tránsito de 1ro a 6to grado.
- ❖ Experiencias de avanzadas en el territorio.

PRECEPTO: 9- Saber rectificar buscando soluciones nuevas para problemas nuevos y viejos.

18. Supervisa y evalúa las acciones en la estrategia de la escuela con vista a lograr elevar los resultados ortográficos de los alumnos, puntualizándose en los que egresan de 6to grado, para que promuevan sin errores ortográficos.

Contenidos:

- ❖ Diagnóstico de los docentes y los problemas ortográficos.
- ❖ Diagnóstico de los alumnos en la ortografía.
- ❖ Contenidos ortográficos por grados.
- ❖ Compromisos de los docentes para el trabajo con la ortografía.
- ❖ Resultados parciales de las comprobaciones de los alumnos.
- ❖ Existencia y empleo de la bibliografía necesaria sobre temas ortográficos.
- ❖ Programas de computación relacionados con la ortografía.

- ❖ Teleclases sobre el tema de la ortografía, posible trabajo con los casetes.
- ❖ Emulación ortográfica por grados y alumnos.

PRECEPTO: 8- Considerar como actitud dañina el espíritu justificativo, la inacción frente a las dificultades y errores y la ausencia de iniciativa.

19. Concibe, planifica, controla y evalúa conjuntamente con sus jefes de ciclo el sistema de trabajo metodológico de la escuela, priorizando las necesidades colectivas e individuales de cada docente, para lograr que se eleve la calidad de las clases y se utilicen los medios tecnológicos que existen en la escuela.

Contenidos:

- ❖ Necesidades colectivas e individuales de los docentes para organizar el trabajo metodológico.
- ❖ Compromisos individuales de los docentes en función de elevar la calidad de la clase.
- ❖ Formas y vías para organizar el trabajo metodológico.
- ❖ Docentes con potencialidades en el trabajo metodológico.
- ❖ Nueva tecnología de la información científica que puede emplearse en el trabajo metodológico.
- ❖ Enfoque sistémico del trabajo metodológico y su cumplimiento.
- ❖ Resultados de la preparación por los jefes de ciclo de los recursos humanos.

PRECEPTO: 19- Apoyarse en el razonamiento colectivo y en la capacidad personal para tomar decisiones

20. Evalúa la sistematicidad y calidad de la revisión de las libretas de diario y la evaluación sistemática de los alumnos.

Contenidos:

- ❖ Sistema de control de los jefes de ciclo y tutores a esta actividad.
- ❖ Criterios de la familia en relación con el tema.
- ❖ Resultados de los muestreos de libretas.
- ❖ Alternativas para ganar en efectividad en la revisión y evaluación sistemática.

PRECEPTO: 18- Compartir con los subordinados las dificultades y los grandes esfuerzos, aportando y exigiendo todo el empeño y consagración necesarios.

21. Controla la preparación y vinculación del asesor del PAV al CEDIP, la solicitud y devolución de los casetes para el trabajo en los centros, así como la orientación al colectivo pedagógico en las actividades docentes y extradocentes.

Contenidos:

- ❖ Funciones del asesor del PAV.
- ❖ Banco del material audiovisual del CEDIP.
- ❖ Cumplimiento del préstamo y devolución de los casetes.
- ❖ Actividades demostrativas con docentes para el empleo del PAV en el PDE.
- ❖ Sistema de control a las actividades del PAV por los jefes de ciclo.
- ❖ Planificación de las películas para las actividades extradocentes y el comportamiento de la asistencia de alumnos y la comunidad.
- ❖ Horarios de proyección y su vinculación con la computación y con las actividades de la doble sesión.

PRECEPTO: 5- Considera la competencia profesional, la integridad moral y el mejor derecho del trabajador sobre la base de la idoneidad y la capacidad real probada.

22. Planifica y controla sesiones de trabajo que permitan el intercambio y seguimiento de los niños en las escuelas especiales y en los círculos infantiles, con el objetivo de lograr una incorporación, tránsito y egreso eficiente del alumno en la escuela.

Contenidos:

- ❖ Responsabilidad individual de los docentes en el seguimiento de los alumnos que están en otras enseñanzas.
- ❖ Alumnos de la escuela en orientación, seguimiento, tránsito o atendidos por el CAM para la enseñanza especial o viceversa.
- ❖ Resoluciones y regulaciones del trabajo con los alumnos por el CDO y el CAM.
- ❖ Resultados de la vinculación de los docentes con las distintas enseñanzas.
- ❖ Participación del jefe de ciclo y docentes en las comisiones de evaluación de casos, resultados.

PRECEPTO: 21- Desarrollar la disposición al diálogo y a la comunicación eficaz con el colectivo.

23. Proyecta y evalúa las acciones sistemáticas para lograr una Entrega Pedagógica con calidad donde se logre un diagnóstico integral del alumno, así como la calidad del llenado del EAE.

Contenidos:

- ❖ Documentos del MINED que regulan los pasos o etapas de la entrega pedagógica durante el curso escolar.
- ❖ Efectividad de las actividades realizadas por los jefes de ciclo relacionadas con el diagnóstico integral del alumno y el EAE.
- ❖ Principales deficiencias en el llenado del EAE y docentes con mayores deficiencias.
- ❖ Fortalezas y debilidades en el diagnóstico de los alumnos y docentes por los jefes de ciclo.

PRECEPTO: 9- Saber rectificar buscando soluciones nuevas para problemas nuevos y viejos.

24. Diagnostica y controla la utilización sistemáticamente los resultados del proceso de diagnóstico, en la proyección de las acciones del centro para lograr mejores resultados en la escuela, los docentes, alumnos, familia y la comunidad.

Contenidos:

- ❖ Diagnóstico como método pedagógico y herramienta para la organización del trabajo.
- ❖ Indicadores para diagnosticar al alumno, docente, escuela, familia y comunidad.
- ❖ Resultados del diagnóstico de los jefes de ciclo, docentes y alumnos.
- ❖ Empleo de los resultados del diagnóstico en las acciones de la escuela por el jefe de ciclo y docentes.

PRECEPTOS: 9- Saber rectificar buscando soluciones nuevas para problemas nuevos y viejos.

4- Educar y practicar la exigencia y el respeto consigo mismo y con los demás.

25. Controla las acciones para la atención a las diferencias individuales de los niños, constatando el trabajo con los alumnos talentos, con dificultades en el aprendizaje, desventajados sociales y familias de riesgo.

Contenidos:

- ❖ Alternativas de trabajo con los alumnos talentos, resultados.
- ❖ Estrategias de trabajo del maestro y jefe de ciclo en la atención a los alumnos con dificultades en el aprendizaje, factores de riesgo en la familia y la comunidad.
- ❖ Seguimiento del CDO y el CAM a los alumnos que lo requieren.
- ❖ Atención de las organizaciones políticas y de masas (CDR, FMC) al trabajo con las familias de riesgo.

PRECEPTO: 9- Saber rectificar buscando soluciones nuevas para problemas nuevos y viejos.

26. Evalúa la solidez de los conocimientos de los alumnos en las diferentes asignaturas, priorizando Matemática, Lengua Española e Historia de Cuba, así como las comprobaciones políticas, el significado de los símbolos patrios, biografía del mártir de la escuela y el Himno de Bayamo.

Contenidos:

- ❖ Proyección de las comprobaciones de conocimientos y sus resultados por grados y asignaturas.
- ❖ Reorganización de las acciones de jefes de ciclo y docentes en función de los resultados.
- ❖ Formas o alternativas para evaluar los conocimientos de los alumnos.

PRECEPTO: 26- Asumir la autoridad otorgada como un honor y un compromiso, nunca como una ventaja personal.

27. Capacita a las asistentes educativas para su desempeño profesional en correspondencia con las exigencias de la escuela.

Contenidos:

- ❖ Funciones de las asistentes educativas.
- ❖ Diagnóstico de las asistentes educativas.
- ❖ Resultados de las actividades que realizan.

PRECEPTO: 25- Considera la competencia profesional, la integridad moral y el mejor derecho del trabajador sobre la base de la idoneidad y la capacidad real probada.

28. Orienta, elabora, controla y evalúa la utilización sistemáticamente los planes individuales, convenios colectivos y la estrategia de trabajo, en función de lograr las transformaciones del PDE, los alumnos, docentes y la escuela.

29. Asume conjuntamente con la comisión de evaluación la responsabilidad de la confección de los cortes evaluativos de sus docentes y la evaluación final, profundizando en el cumplimiento del plan de desarrollo individual.

Contenidos:

- ❖ Importancia y función de los planes individuales, convenios colectivos y la estrategia de trabajo, vinculación entre ellos.
- ❖ Transformaciones necesarias en la escuela primaria.
- ❖ Aspectos que deben reflejarse en el plan individual.
- ❖ Vías para medir el cumplimiento del plan individual.

- ❖ Empleo del plan individual como elemento fundamental para los cortes evaluativos y la evaluación final.

PRECEPTOS: 26- Asumir la autoridad otorgada como un honor y un compromiso, nunca como una ventaja personal.

22- Ser discreto y viabilizar la información pública.

30. Controla la formación laboral de nuestros niños y la organización de las brigadas de trabajo para la vinculación adecuada con el huerto escolar, áreas verdes y otras actividades del centro.

Contenidos:

- ❖ Alternativas para la organización del TSU en la escuela.
- ❖ Programa de Educación Laboral, alternativas.
- ❖ Elementos que tributan la formación laboral desde las diferentes asignaturas del plan de estudio.
- ❖ Papel de la ejemplaridad del maestro en la formación laboral.

PRECEPTO: 14- Entregarse por entero y con amor al desempeño cabal de la responsabilidad encomendada.

31. Proyecta y controla las acciones para la formación del modulo cultural y deportivo del centro, en el cual deben estar presente las diferentes manifestaciones artísticas y deportes para su utilización en las diversas actividades de la escuela.

Contenidos:

- ❖ Diferentes manifestaciones artísticas y deportivas que deben existir en el módulo cultural y deportivo de la escuela.
- ❖ Identificación de los docentes y recursos de la comunidad (instructores de arte) con mejor preparación para dirigir los distintos círculos de interés.
- ❖ Vinculación con la Casa de la Cultura, y los Centros Deportivos.

PRECEPTOS: 14- Entregarse por entero y con amor al desempeño cabal de la responsabilidad encomendada.

5- Ser estricto cumplidor de los compromisos y de la palabra empeñada

32. Promueve el funcionamiento del Programa educa a tu hijo, con el trabajo como ejecutoras de las auxiliares pedagógicas de preescolar, promotoras de familia y con locales del centro si fuera necesario.

Contenidos:

- ❖ Objetivos e importancia del Programa educa a tu hijo.

- ❖ Auxiliares pedagógicas de preescolar y recursos humanos de la comunidad que se puedan desempeñar como ejecutoras.

- ❖ Necesidades de apoyo material para el trabajo con los niños.

PRECEPTO: 27- Asumir y contribuir, conscientemente desde sus funciones, a defender, preservar y ser fiel a los principios que entrañan la Patria, la Revolución y el Socialismo.

33. Establece y coordina las actividades de carácter didáctico metodológico en los colectivos de trabajo para la formación de hábitos higiénicos y alimenticios en niños, docentes y familias, con el fin de la preservación de la salud y el medio ambiente.

Contenidos:

- ❖ Objetivos del Programa de Salud Escolar y Alimentación.
- ❖ Preparación del personal administrativo, de servicio y docentes para conducir las acciones con vista a formar hábitos alimentarios en los niños.
- ❖ Influencia del docente en la familia con el fin de preservar la salud y el medio ambiente.

PRECEPTO: 6- Combatir la apatía, la indolencia, el pesimismo, el hipercriticismo y el derrotismo.

34. Orienta y evalúa la realización sistemática de las escuelas de padres para fortalecer el trabajo preventivo comunitario, incorporando a las mismas las NTIC.

Contenidos:

- ❖ Diagnóstico de la familia.
- ❖ Formas de organización de las escuelas de padres.
- ❖ Nuevas tecnologías de la información científica que pueden emplearse en las escuelas de padres.
- ❖ Calidad de la preparación de los jefes de ciclo y docentes para las escuelas de padres.

PRECEPTO: 10- Vincularse con los trabajadores y el pueblo, demostrar respeto y confianza en ellos y sensibilidad para percibir sus sentimientos, necesidades y opiniones.

35. Convoca a la realización de investigaciones para fortalecer el movimiento científico del centro en función de la solución de los problemas y la presentación de los trabajos en los eventos de Pedagogía, Mujeres Creadoras, Forum de Ciencia y Técnica, entre otros.

Contenidos:

- ❖ Investigación científica.

- ❖ Problemas educativos que pueden ser solucionados por la vía de la investigación.
- ❖ Docentes con potencialidades para la investigación.
- ❖ Eventos para la presentación de trabajos y posible generalización de los resultados con los docentes de su centro.

PRECEPTO: 8- Considerar como actitud dañina el espíritu justificativo, la inacción frente a las dificultades y errores y la ausencia de iniciativa.

36. Administra sistemáticamente los recursos económicos de su escuela.

37. Garantiza la seguridad requerida en las aulas y laboratorios para los televisores, videos y computadoras.

38. Controla la conservación y mantenimiento de las condiciones necesarias después de la reparación de las escuelas, en relación con áreas verdes, bebederos funcionando, baños, BMV, BME, mobiliario y todos los recursos puestos a su disposición en el centro.

Contenidos:

- ❖ Resoluciones y regularidades que rigen el control económico.
- ❖ Recursos económicos que tienen en su centro y vinculación con el centro de pago.
- ❖ Técnicas para el control del personal administrativo y docente.
- ❖ Reglamento de seguridad informática.
- ❖ Controles proyectados y realizados por la administración y las organizaciones políticas y de masas del centro, resultados.

PRECEPTOS: 12- Mantener una correcta administración de los recursos del Estado.

1- Ser sincero, no ocultar ni tergiversar jamás la verdad. Luchar contra la mentira, el engaño, la demagogia y el fraude.

39. Establece un clima favorable de comunicación con sus superiores, subordinados, alumnos, familia y comunidad, de manera que se propicie el trabajo en colectivo, y la toma de decisiones acertadas ante situaciones difíciles, manifestando una dirección democrática - participativa.

Contenidos:

- ❖ Dirección Científica.
- ❖ Estilos de Dirección.
- ❖ Liderazgo Educacional.
- ❖ Motivación Laboral.
- ❖ Técnicas de trabajo en grupo.

- ❖ Comunicación Educativa.
- ❖ Características de la personalidad de sus superiores y subordinados, así como de las familias de los alumnos.

PRECEPTOS: 10- Vincularse con los trabajadores y el pueblo, demostrar respeto y confianza en ellos y sensibilidad para percibir sus sentimientos, necesidades y opiniones.

16-La administración estatal no confiere ningún derecho, ni ninguna preferencia sobre los demás que no cumplen esas funciones.

40. Actúa como guía en el colectivo pedagógico y de la comunidad, al ser ejemplo por su elevado espíritu crítico, autocrítico, la exigencia con sus subordinados y con consigo mismo, en el cumplimiento del Código de Ética de los Cuadros.

Contenidos:

- ❖ Modelo del profesional de educación.
- ❖ Código de Ética de los Cuadros.
- ❖ Técnicas de Dirección Científica.
- ❖ Estilos de Dirección.
- ❖ Funciones de Dirección.
- ❖ Deberes de los cuadros.

PRECEPTOS: 15- Observar en su actividad laboral y social un estilo de vida que le hagan acreedor al respeto y la confianza de los demás.

7- Ser honrado y practicar consecuentemente la crítica y la autocrítica

17- La corrupción denigra tanto a quien incurre en ella como a quien la tolera.

41. Orienta y evalúa el desarrollo de las actividades metodológicas empleando las nuevas técnicas de la información científica (medios audiovisuales-computación) de manera sistemática.

Contenidos:

- ❖ Sistema de trabajo metodológico, su enfoque de sistema.
- ❖ Nuevas tecnologías de la información científica y su vinculación en las actividades metodológicas.
- ❖ Diseño curricular.
- ❖ Formas de organización de las actividades metodológicas.

PRECEPTO: 13- Utilizar las prerrogativas y facultades inherentes al cargo así como los medios y recursos conferidos, sólo para los requerimientos del trabajo.

42. Asume y potencia la función de la escuela como microuniversidad en la universalización, a través del intercambio y seguimiento al proceso de formación vocacional pedagógica de la práctica docente y los jóvenes maestros, para lograr

su interés por las carreras pedagógicas, así como en el resultado de sus estudios de preuniversitario y de licenciatura.

Contenidos:

- ❖ Universalización.
- ❖ La escuela y su función como microuniversidad.
- ❖ Proyección de los jóvenes maestros en sus estudios, resultados.
- ❖ Nuevas tecnologías de la información científica en función del estudio, para los jóvenes maestros.

PRECEPTOS: 4- Educar y practicar la exigencia y el respeto consigo mismo y con los demás.

18- Compartir con los subordinados las dificultades y los grandes esfuerzos, aportando y exigiendo el empeño y consagración necesarios.

43. Propicia y controla la organización dinámica de la doble sesión en la escuela, partiendo de los criterios del colectivo de docentes y alumnos, de manera que responda a las necesidades del niño y posibilite el empleo de juegos tradicionales, canciones infantiles, el PAV y el Canal Educativo.

44. Establece y evalúa la organización escolar para que responda a las necesidades de los niños y potencie las posibilidades del empleo del Canal Educativo en el PDE.

Contenidos:

- ❖ Formas de organización del horario escolar.
- ❖ Propuestas de actividades de los pioneros y docentes para la doble sesión.
- ❖ Alternativas de trabajo con el PAV y el Canal Educativo.

PRECEPTO: 19- Apoyarse en el razonamiento colectivo y en la capacidad personal para tomar decisiones

45. Convoca, estimula y controla la incorpora a la autopreparación y superación de los docentes la computación como herramienta indispensable para el trabajo en la escuela.

46. Controla y cumple con el diseño, ejecución, control y evaluación de las actividades de superación de los docentes y la suya, empleando diferentes formas o alternativas, entre las que se encuentran las relacionadas con la NTIC.

Contenidos:

- ❖ Elaboración de estrategias de superación.
- ❖ Formas o alternativas para la superación.
- ❖ Determinación de necesidades y problemas para la superación.

- ❖ Didáctica para la organización de la superación.
- ❖ Principios y regularidades de los sistemas de superación.
- ❖ Evaluación de la superación.
- ❖ Incorporación de la superación al sistema de trabajo de la escuela.
- ❖ Nuevas tecnologías de la información científica en función de la autosuperación y superación.
- ❖ Computación.

PRECEPTOS: 9- Saber rectificar buscando soluciones nuevas para problemas nuevos y viejos.

20- Decidir, dentro de las facultades que le corresponden, sin aguardar por orientaciones superiores innecesarias, y sin temor a las consecuencias de un eventual error personal.

21- Desarrollar la disposición al diálogo y a la comunicación eficaz con el colectivo.

Los contenidos relacionados con anterioridad se expresan en el desarrollo de un conjunto de capacidades que conllevan a la elevación del desempeño de los directivos sujetos de esta investigación, a continuación nos referimos a las capacidades que se pretenden desarrollar con el Programa Educativo.

CAPACIDADES A DESARROLLAR EN EL PROGRAMA EDUCATIVO

1. Capacidad para amar; a los niños, docentes, la escuela, su comunidad, a su trabajo, constituyendo una de las más significativas que debe poseer un director para realizar su labor, sin amor es imposible lograr el desarrollo de sus recursos humanos y el suyo propio.
2. Capacidad de dominio de sí y autocontrol, se refleja en la necesidad de autocontrolarse bajo cualquier circunstancia, manteniendo el dominio de sus sentimientos, su temperamento, su conducta y ecuanimidad para encontrar una salida a las situaciones..
3. Capacidad académica, alcanzar un nivel elevado de conocimientos, ampliando siempre su horizonte cultural y profundizando sobre su objeto de dirección con el objetivo de su actualización en relación con los avances de la ciencia y las experiencias en el campo de la Dirección Científica y la Pedagogía.
4. Capacidad para explicar, hacer que sus ideas sean comprensibles para su colectivo de trabajo, siendo capaz de presentar sus criterios con claridad, sencillez, convirtiendo lo difícil en fácil, lo incomprensible en comprensible, para lo cual es necesario tener conocimientos de sus recursos humanos.

5. Capacidad expresiva u de oratoria, empleo del lenguaje de forma clara, precisa, transmitiendo las informaciones relacionadas con los diversos campos de actuación y siendo un modelo del uso de la oratoria, al lograr despertar el interés en sus oyentes.
6. Capacidad comunicativa, cualidades del director para establecer una adecuada comunicación con sus alumnos, docentes y miembros de la comunidad, a partir de las características colectivas e individuales de los recursos humanos con que se relaciona.
7. Capacidad perceptiva o de observación pedagógica, es la perspicacia unida a la aguda comprensión de la personalidad, en función de avizorar posibles problemas en su escuela con el fin de su solución.
8. Capacidad de persuasión, se percibe con claridad cuando el director de forma lógica convence sobre determinados criterios y no vence, tratando de producir cambios en la percepción colectiva o individual.
9. Capacidad organizativa, son las cualidades del director para organizar su proceso de dirección y cumplimentar sus objetivos a partir de la precisión en el cumplimiento de las funciones de su cargo.
10. Capacidad de imaginación pedagógica, es capaz de prever las consecuencias de las acciones e imaginar el alcance de las mismas con un enfoque optimista.
11. Capacidad para la distribución de la atención, implica la posibilidad de dividir la atención en más de una actividad, siguiendo las ideas, conductas, manifestaciones encubiertas, así como los síntomas relacionados con el estado de ánimo o salud de las personas con que se relaciona.
12. Capacidad político-ideológica, demuestra, identifica, domina y explicar su posición en relación con la actualidad nacional e internacional, así como su postura en defensa de los intereses de la Revolución y el Socialismo.
13. Capacidad científica, es el dominio de la investigación científica y su relación en función de la solución de los problemas de su entorno.
14. Capacidad para la superación, asimilación de las distintas formas de superación, empleando los más diversos métodos y reflejándose el autodidactismo.
15. Capacidad para el dominio de las nuevas tecnologías de la información, la cualidad de asimilar con relativa facilidad las nuevas tecnologías de la información.

16. Capacidad para motivar y elevar la autoestima, es el empleo de recursos para lograr motivar a los recursos humanos a su mando y elevar su autoestima.

17. Capacidad de control y evaluación, es la cualidad que se refleja en la sistematización y seguimiento a los problemas, así como su evaluación.

Para la ejecución de las Estrategias Didácticas (ver anexo 73), que se anexan al finalizar del este informe de Tesis la autora propone entre otros, la utilización de los siguientes **MÉTODOS**:

- ❖ Método de Entrenamiento Metodológico Conjunto.
- ❖ Método de discusión o debate (Heurístico)
- ❖ Método de estudio de casos.
- ❖ Elaboración Conjunta.
- ❖ Expositivo Oral.
- ❖ Estudio Independiente.
- ❖ Método de incidentes.
- ❖ Método de simulación.

Las **FORMAS** colectivas e individuales de organización del Programa Educativo que se emplearán son las siguientes: autosuperación, conferencias, seminarios, talleres, intercambio de experiencias, consultorías, entrevistas, viajes de instrucción, apreciación de la obra humana, debates., entrenamiento metodológico conjunto, cursos de superación, tutorías.

Para la autoevaluación se establecieron un grupo de indicadores de acuerdo con los objetivos del Programa Educativo propuesto, los cuales se enuncian a continuación.

INDICADORES PARA LA AUTOEVALUACIÓN

- Forma utilizada para el aprendizaje y avance en el desempeño de sus funciones.
- Producción de conocimientos propios y aplicación en las diferentes esferas de actuación.
- Transformación del entorno escolar según correspondencia teoría - práctica laboral.
- Puntualidad, asistencia y preocupación por el cumplimiento de la estrategia didáctica escogida para su superación..
- Utilización de las nuevas tecnologías de la información en función de la obtención de los conocimientos.
- Desarrollo de capacidades pedagógicas en función de un mejor desempeño.
- Analiza y establece causas de problemas su interrelación, causas y su solución.

- Autorreflexión de su actividad, constancia y voluntad de perfeccionamiento.

Estos indicadores quedan operacionalizados en los instrumentos que permiten la autoevaluación de los participantes del Programa Educativo.

3.3- METODOLOGÍA PARA LA EJECUCIÓN DEL PROGRAMA EDUCATIVO.

Como resultados del proceso de diagnóstico de los directores, se debe realizar un proceso de concientización de los sujetos implicados en el Programa donde reconozcan las necesidades en términos de insuficiencias en su desempeño y esto se propone realizar con diferentes debates o conversatorios donde se impliquen a los directivos con la solución de sus problemas, en ello juega un papel muy importante la identificación de las funciones y cualidades que deben poseer por el cargo que ocupan todo lo cual se realiza dándole a conocer el Modelo ideal que la autora hizo referencia con anterioridad y provocando la discusión sobre cuáles son los que necesitan para un certero desempeño en los centros donde laboran.

Parte de esta metodología estriba en darles a conocer cuáles son las alternativas de superación de que disponen acentuando aquéllas que se pueden realizar desde el puesto de trabajo y con los nuevos medios que disponen en las escuelas, la autora se refiere a los videos, la televisión educativa y las aulas informatizadas. También es necesario que a través del debate se comprenda la inserción de todas las acciones de superación en el sistema de trabajo metodológico del centro educacional y su expresión en los Planes de trabajos y los compromisos individuales y colectivos de la institución, ante las preocupaciones sobre cómo se evaluarán estas acciones de superación contenidas en el Programa, es menester del conductor de estos debates que no se creará un nuevo mecanismo paralelo para evaluar las acciones sino que lo que se trata es de emplear en toda su dimensión el certificado de evaluación de los cuadros que está establecido para valorar el desempeño de los funcionarios. No obstante se le puede explicar en este encuentro que está pensado un instrumento que les permitirá saber cómo va su rendimiento en la superación que se sale del marco de lo tradicional de la superación en donde la evaluación va más a la adquisición de los conocimientos y no a qué puedo hacer con estos conocimientos para resolver los problemas que en la práctica diaria se os presentan.

De esta forma se va trazando una estrategia didáctica para cada director o pequeño grupo de directores, de forma que se logre una planificación de la superación más individualizada, que respeta el ritmo de aprendizaje de los sujetos

insertados en el Programa y a tono con los requisitos que nos impone el cambio educativo en el contexto cubano en la actualidad.

Como expresión de este encuentro la autora ha sistematizado la práctica de esta planificación en un grupo de estrategias didácticas para la superación.

En ellas aparecen los medios, formas de evaluación y el cronograma de ejecución durante los dos años próximos, independientemente que como toda planificación abierta está sujeta a ajustes que solo en la práctica se puedan valorar, en tanto que son estrategias dinámicas, flexible y con posibilidades de ajustarse los cambios que se puedan dar.

3.3. LA EVALUACIÓN DEL IMPACTO DEL PROGRAMA EDUCATIVO.

Se considera el efecto múltiple del Programa Educativo considerándose la toma de conciencia de la utilidad, perjuicio o inutilidad, diferenciándose de la evaluación de los resultados, de la efectividad, de la evaluación económica y de la evaluación de la eficiencia. La evaluación de impacto establece los posibles efectos-consecuencias del Programa Educativo en el micro mundo donde se desempeñan los directores de las escuelas primarias, incluyendo el espectro de consecuencias como resultado de su aplicación.

Los criterios que favorecen su utilización son las siguientes:

1. Es posible siempre que el efecto de la aplicación del objeto trascienda lo inmediato.
2. Constituye un efecto diferido ("a posteriori").
3. Los indicadores han de ser específicos, por la forma de vincularse con la realidad.

Los componentes del Modelo de Evaluación de Impacto asumidos son:

Finalidad: Con ella se propone medir las transformaciones experimentadas por el entorno, con el fin de mejorar el desempeño de los directivos de las escuelas primarias del Municipio de Playa.

Unidad de evaluación: Mientras más se corresponda con los intereses de la sociedad y más se aproxime el evaluado a esos intereses, mayor será el perfeccionamiento del proceso evaluativo.

Rol del evaluador: Corresponde a todos los implicados en el proceso evaluativo (evaluadores externos e internos), en tanto los metodólogos, inspectores, subdirectores y otros funcionarios de la instancia municipal, provincial o nacional, como evaluadores serían los encargados de analizar la finalidad y la unidad del Programa.

Enfoque: Se toma como referencia el enfoque histórico- cultural y evidencia el enfoque Dialéctico - Materialista, Histórico-Lógico y Macroestructurado.

Proceso metodológico: Es un proceso es integrador, dinámico, perfeccionador y se operacionaliza a través de sus variables, indicadores e instrumentos.

Las etapas para la aplicación

1- Etapa: Conocimiento del efecto de impacto, entre las acciones a cometer en esta etapa se encuentran:

- Análisis de los documentos rectores, (resoluciones programas ramales, sectoriales territoriales, proyectos)
- Entrevistas y encuestas con las direcciones y administraciones de las estructuras incluyendo la producción y los servicios.
- Entrevistas con las direcciones y administradores empleadoras.
- Análisis de prioridades y banco de problemas.

2- Etapa: Posibilidades de la evaluación, las acciones enmarcadas en esta etapa, crean las bases del pronóstico de impacto y su efecto a un nivel superior, a partir del diagnóstico de impacto, para ello debe determinarse:

- Convenio entre las partes interesadas (tener en cuenta, el entorno social en su conjunto).
- Aplicación de la tecnología de la Educación Avanzada para la determinación de los problemas y su correspondencia con las acciones desarrolladas en la primera etapa.
- Selección de los objetos a evaluar.
- Determinación de cortes parciales para el análisis de los posibles efectos del objeto evaluado.
- Establecimiento de períodos de intercambio, reuniones y actividades científicas.
- Consideración de recursos materiales para llevar a cabo la evaluación.
- Identificación de los efectos transformadores que permitirá la implantación del objeto.
- Utilización de la estrategia de superación de la Educación Avanzada.
- Determinación de las necesidades que se pretenden satisfacer (diagnóstico).
- Evaluación de los programas de los objetos que serán evaluados, para ello, puede utilizarse dos formas:

1. Análisis documental y entrevistas a los diseñadores de los Programas.

2. Análisis de los programas de acuerdo con la realidad social.

- Precisión de las fuentes de información.
- Selección de los agentes evaluativos de acuerdo con las partes interesadas.

3- Etapa: Delimitación de los objetivos de la evaluación de impacto, la presente etapa considera el papel pronóstico y diagnóstico de la evaluación. Establecimiento de indicadores.

- Determinación aspectos sociales y económicos que se pretenden solucionar, tiempo necesario para demostrar sus efectos positivos.
- Transformaciones o cambios que se esperan, tiempo y lugar, una vez que se haya implantado el objeto evaluable.

4- Etapa: Diseño de la evaluación de Impacto.

En esta etapa se intenta dar respuesta al cómo, cuándo y dónde se debe aplicar la evaluación, para ello se hace necesario:

- Comprobación de la correspondencia entre la oferta y la demanda.
- Establecimiento de los juicios de valor a partir del análisis de las acciones de las etapas anteriores, con el sistema de indicadores.
- Elaboración de instrumentos y aplicación de prueba de validación.
- Determinación de la metodología para el procesamiento de la información.
- Análisis y comprobación con las partes interesadas.
- Establecimiento del diseño de evaluación de impacto.

5- Recogida y análisis de la información hasta la elaboración del informe.

Es muy interesante en esta etapa, la preparación de los agentes en la aplicación de los instrumentos para el logro de una eficiente recogida de la información. Las valoraciones grupales, el debate y discusión constituyen fuentes fundamentales en la emisión de los juicios de acuerdo a la metodología establecida, determinando en cada momento los resultados obtenidos. Se debe reflejar los efectos producidos, causa y consecuencias en cada caso, solución de los problemas y el condicionamiento de nuevos diagnósticos que superen los objetos evaluados.

Finalmente la dinámica externa del proceso de evaluación de impacto, favorece su carácter sistémico, participativo, problematizador, desarrollador y transformador.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA CONSULTA A EXPERTOS.

Como prueba de validación teórica de la propuesta de Programa Educativo de Superación para los directores de la enseñanza primaria del Municipio de

Educación de Playa, se aplicó la consulta a expertos procesada a través del método Delphy, valido para este tipo de investigación en tanto que tiene un grado de fiabilidad de 99,99% y un margen de error de 0,01, para su aplicación seleccionamos como indicadores los siguientes:

- Pertinencia social del Programa
- Carácter personológico del diseño,
- Utilización de las alternativas de superación,
- Forma de evaluación,
- Diagnóstico de problemas educativos y
- Correspondencia de los resultados con las necesidades diagnosticadas

Para la aplicación del método Delphy en una vuelta única, se realizaron sesiones de trabajo grupal donde participaron 20 directores de primaria con experiencia del propio municipio, donde se pudieron recoger los criterios y opiniones que tienen estos profesionales sobre el Programa Educativo para su mejoramiento profesional y humano, así como la valoración que poseen sobre el modelo del desempeño profesional del director. Para esta indagación fue necesario la confección de un cuestionario de 10 preguntas. (Ver anexo 12)

De acuerdo con el procesamiento estadístico indicado para la aplicación del Método Delphy, (ver anexo 74) a partir de los puntos de cortes, se establecieron las siguientes categorías :

Inapropiado se ubica en valores menores que .30.9. ; poco apropiado, entre – 30.9 y –25,86; apropiado, se expresa entre –25.86 y -11.92; bastante apropiado, se ubica entre –11.92 y 3.66. y muy apropiado: se ubica entre 3.66 y 30.9.

El carácter sistémico, continuo y consciente del Programa Educativo propuesto se corresponde de forma Bastante Adecuada con un nivel de significación de – 0.1488, lo que hace que el mismo responda a las exigencias que la sociedad hace de estos directivos en el nivel primario.

Al referirse al carácter personológico del currículo que se encuentra insertado al Programa y que utiliza como punto de partida el diagnostico de problemas de los sujetos implicados en la investigación, fue valorada como bastante adecuado por los expertos (ver anexo).

En relación con el carácter autoevaluativo del Programa, fue enjuiciado por los expertos como bastante adecuado en un nivel de significación de 0.0112.

La posibilidad de insertar en las propuestas de superación el uso de las ICT fue un elemento de la propuesta valorada como bastante adecuado por los expertos, garantizando el nivel de actualización de estos

Finalmente, los encuestados consideran poco apropiado, con niveles de

significación entre $-0,053$ y $-0,434$, el dominio procedimental, teórico y actitudinal que poseen para el desempeño de sus funciones.

Seguidamente la investigadora presenta las siguientes conclusiones.

CONCLUSIONES:

1. El estudio histórico lógico realizado sobre el proceso de superación de los directores de las escuelas primarias desde 1959 hasta la fecha, posibilitó la periodización de su desarrollo en cinco etapas, en donde se identifican las tendencias en el marco nacional.
2. Los criterios pedagógicos que se obtuvieron a partir de la revisión documental de la teoría de la Educación Avanzada, posibilitó el diseño del programa educativo con enfoque sistémico y personológico para la superación de los directores de las escuelas primarias.
3. La determinación de necesidades de superación de los directores de las escuelas primarias del municipio educacional Playa realizada a partir de la aplicación y análisis de un conjunto de indagaciones empíricas y teóricas, posibilitaron la determinación del estado actual del desempeño profesional de estos recursos humanos, previa identificación de los indicadores en dos variables: superación y desempeño profesional.
4. La consideración de los fundamentos teóricos y metodológicos relacionados con: la Administración de los Recursos Humanos, la Dirección Científica y la Educación Avanzada, se manifiestan en el modelo del desempeño profesional para los directores de las escuelas primarias, a la par que se corresponde con las exigencias del Siglo XXI.
5. La relación entre la sociedad cubana, cambiante y desarrolladora del hombre, la preparación del director de la escuela primaria, conductor de los procesos educativos y de la actuación de los agentes de cambio, y la evaluación del impacto de la superación propuesta, es expresión de los contenidos formas y evaluación incluidas en el programa educativo, de forma tal que propicie el acercamiento de los sujetos que participan al modelo ideal de desempeño profesional identificado en la investigación.

RECOMENDACIONES:

1. Elaborar instrumentos, procesar y aplicarlos para la evaluación del seguimiento y del impacto del Programa Educativo propuesto en la investigación.
2. Continuar la ejecución del programa educativo a partir de la actualización del diagnóstico de los directores promovidos y de la reserva especial pedagógica en fase de preparación para el cargo.
3. Confeccionar un instrumento de evaluación profesional que como modelo ideal, incluya la certificación o acreditación del programa educativo propuesto.
4. Incluir dentro de los indicadores de la emulación por el 26 de Julio y que se manifiesten en el plan individual, aquellos en los que se expresa la relación preparación – desempeño - perfeccionamiento educacional.

BIBLIOGRAFÍA

- 1 ABRAHAN NAZIF, MIRTA: **La calidad de la educación básica en Chile**, Volumen 10, México D.F, 1995.
- 2 ADDINE FERNANDEZ, FATIMA Y GILBRTO GARCIA: **La Formación Pedagógica**, Conferencia dictada en el II Taller Internacional de Formación Pedagógica y Orientación Educacional, ISPEJV, IPLAC, Ciudad de La Habana, Cuba, 1997.
- 3 ADDINE FERNANDEZ, FATIMA Y OTROS: **Aproximación a la sistematización y contextualización de los contenidos didácticos y sus relaciones**, Cátedra de Pedagogía y Didáctica del Instituto Superior Pedagógico Enrique José Varona. La Habana, 1999.
- 4 ADDINE FERNANDEZ, FÁTIMA Y OTROS: **Didáctica y Optimización del proceso de enseñanza aprendizaje**, Material de estudio para el curso de la Maestría en Educación, IPLAC, La Habana, Cuba, 1997.
- 5 ALVAREZ DE ZAYAS, CARLOS MANUEL Y OTROS: **Diseño curricular de la Educación Superior**, Pedagogía 90, Impresión ligera, ISPEJV, MES, La Habana, Cuba, 1990.
- 6 ALVAREZ DE ZAYAS, CARLOS MANUEL: **Hacia una escuela de excelencia**, Editorial Academia, Ciudad de La Habana, 1996.
- 7 ALVAREZ DE ZAYAS, CARLOS MANUEL: **La Escuela en la Vida**, Ed. UASB, Sucre, Bolivia. 1994.
- 8 ALVAREZ DE ZAYAS, CARLOS MANUEL: **Epistemología de la Pedagogía**, Soporte Electrónico, 1994.
- 9 ALVAREZ DE ZAYAS, CARLOS MANUEL: **La Pedagogía Universitaria, una experiencia cubana**, Pedagogía 95. Revista UNESCO - UNICEF. Palacio de las Convenciones, La Habana, Cuba, 1995.
- 10 ALVAREZ DE ZAYAS, CARLOS MANUEL: **Fundamentos teóricos de la dirección del Proceso Docente Educativo en la Educación Superior Cubana**, Ed. ENPES, La Habana. Cuba, 1989.
- 11 ALVAREZ DE ZAYAS, RITA: **Hacia un curriculum integral y contextualizado**, Soporte Electrónico, 1996.
- 12 ALVAREZ, NEPTALI Y VICTOR MORLES: , Conferencia Regional de CRESALC, La Habana, Cuba, 1996.
- 13 ANDREIEV, I.: **Problemas Lógicos del conocimiento científico**, . Capítulo III, La Lógica Dialéctica Marxista, Editorial Progreso, Moscú, 1984.
- 14 ANGULO, JOSÉ FELIX., NIEVES BLANCO: **Teoría y desarrollo del curriculum**, Ediciones Aljibe, Barcelona, España, 1993.
- 15 AÑORGA MORALES Y OTROS: **Informe de los resultados del proyecto de investigación: Evaluación de Impacto**. Material en soporte magnético. ISPEJV. La Habana, 2001.
- 16 AÑORGA MORALES, JULIA : **La Educación Avanzada, ¿ Mito o Realidad?**, Universidad Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca, Sucre, Bolivia, 1994.
- 17 AÑORGA MORALES, JULIA, DORA LUISA ROBAU, GISELDA MAGAZ, ELVIRA CABALLERO, AIDA JULIA DEL TORO: , CENESEDA, ISPEJV, La Habana, Cuba, 1995.
- 18 AÑORGA MORALES, JULIA: **Calidad y calidad total**, Soporte magnético, Ciudad de La Habana, Cuba, 2002.
- 19 AÑORGA MORALES, JULIA: **El Enfoque Sistémico en la Organización del Mejoramiento de los Recursos Humanos**, Impresión Ligera. Ciudad de La Habana, Cuba, 1997.

- 20 AÑORGA MORALES, JULIA: **El perfeccionamiento del sistema de superación de los profesores universitarios**, Tesis en opción al grado científico de Doctora en Ciencias Pedagógicas, La Habana, Cuba, 1989.
- 21 AÑORGA MORALES, JULIA: **Los Sistemas de Superación**, Soporte Electrónico, Ciudad de La Habana, Cuba, 2002.
- 22 AÑORGA MORALES, JULIA: **Notas del Taller de Diseño Curricular para Maestrías**, Facultad de Ciencias de la Educación, ISPEJV, Ciudad de La Habana, Cuba, 1996.
- 23 AÑORGA MORALES, JULIA: **Paradigma Educativo Alternativo para el Mejoramiento Profesional y Humano de los Recursos Laborales y de la Comunidad**, EDUCACIÓN AVANZADA. Impresión Ligera. Ciudad de La Habana, Cuba, 1999.
- 24 AÑORGA MORALES, JULIA: **Teoría de los sistemas de superación**, CENESEDA, Impresión Ligera, La Habana, Cuba, 1995.
- 25 AÑORGA MORALES, JULIA: **Teoría de los sistemas de superación**, CENESEDA, Impresión Ligera, La Habana, Cuba, 1995.
- 26 AÑORGA, MORALES, JULIA Y OTROS: **Glosario de Términos de Educación Avanzada**, Nueva versión en disquete. La Habana, Cuba, 2000.
- 27 AVENDAÑO OLIVERA, RITA MARIA Y ALBETO F. LABARRERE SARDUY: **Sabes enseñar o clasificar y comparar?**, Ed. Pueblo y Educación, Cuba, 1989.
- 28 BAXTER PEREZ, ESTER Y OTROS: **La escuela y el problema de la formación del hombre**, Material ligero, La Habana. Cuba. 1994.
- 29 BISQUERRA, RAFAEL: **Métodos de investigación educativa**, Ed. CEAC. Barcelona. España. 1989.
- 30 BLANCO ANTONIO: **Conferencias sobre Sociología de la Educación**, ISPEJV, Ciudad de La Habana, Cuba, 2001.
- 31 BLANCO, A. Y OTROS: **Sociología de la Educación, su lugar en la formación de profesores**, ISPEJV, La Habana, Cuba, 1995.
- 32 BRINGAS, J. A.: **Modelo de planificación estratégica universitaria**, Tesis de doctorado, ISPEJV, La Habana, Cuba, 1999.
- 33 BRINGAS, J. A. Y OTROS: **Proyecto Ramal del ISP**, Ciudad de La Habana, Cuba, 2002.
- 34 BRINGAS, J.A: **Dirección científica de la educación**, Editorial UTB, Trinidad, 1999.
- 35 BUCKLER Y JIM COPLE: **La Formación teórica y práctica**, Ed. Diaz de Santos, S.A., 1991.
- 36 CARBALLAL DEL RIO, ESPERANZA, CARLOS DIAZ LLORCA Y JORGE RODRIGUEZ LOPEZ: **La calidad aplicada al diseño de cursos de capacitación a dirigentes**, Temáticas Gerenciales Cubanas, MES, Ciudad Habana, Cuba, 1999.
- 37 CARRILLO GARCIA, ROBERTO: **Diseño de un diplomado de dirección Avanzada para los directores y metodólogos de la enseñanza Primaria y secundaria Básica**, Tesis de Maestría, Cuba, 1997.
- 38 CASANOVA, MA. ANTONIA: **La evaluación, garantía de calidad para el centro educativo**, Ed. Luis Vives, Zaragoza, España, 1992..
- 39 CASTELLANOS SIMONS, B.: **Taller de problemas actuales de la Investigación Educativa**, Centro de Estudios Educativos del Instituto Superior Pedagógico Enrique José Varona, La Habana, 2000.
- 40 CASTELLANOS SIMONS, BEATRIZ, M. JORGE LLIVINA LAVIGNE: **La formación de la competencia investigativa: una necesidad y una oportunidad para mejorar la calidad de la educación**, Ponencia Pedagogía Provincial 2003, La Habana, Cuba, 2002.

- 41 CASTELLANOS SIMONS, BEATRIZ: **Investigación educativa. Nuevos escenarios, nuevos actores, nuevas estrategias**, Impresión Ligera, ISPEJV, La Habana, Cuba, 1998.
- 42 CASTELLANOS SIMONS, BEATRIZ: **La investigación sociocrítica en el contexto del paradigma participativo**, Impresión ligera, ISPEJV, La Habana, Cuba, 1998.
- 43 CASTELLANOS SIMONS, D.: **El aprendizaje desarrollador y sus dimensiones**, Centro de Estudios del ISPEJV, La Habana, 1999.
- 44 CASTELLANOS SIMONS, D.: **La comprensión de los procesos del aprendizaje: Apuntes para un marco conceptual**, Centro de Estudios del ISPEJ, La Habana, 1999.
- 45 CASTRO ESCARRE, OLGA Y GERARDO PRIETO MARQUEZ: **El trabajo de los Institutos de Perfeccionamiento Educacional en el desarrollo de las Ciencias**, Ponencia Pedagogía, La Habana, Cuba, 1986.
- 46 CASTRO ESCARRE, OLGA: **Fundamentos teóricos y metodológicos del Sistema de Superación del Personal Docente del Ministerio de Educación**, Tesis de Maestría, ISPEJV, Ciudad de La Habana, 1997.
- 47 CASTRO KIKUNCHI: **Diccionario de Ciencias de la Educación**, Lima, Perú, 2000.
- 48 CASTRO RUZ, FIDEL: **Discursos en la Inauguración de las 100 escuelas reparadas**, Periódico Granma, Ciudad de La Habana, Cuba, 2002
- 49 CASTRO RUZ, FIDEL: **Discurso pronunciado en la clausura del XI Seminario Nacional de Educación**, Periódico Granma, 5 de febrero de 1987.
- 50 CASTRO RUZ, FIDEL: **La Historia me absorbera**, Ed. Pueblo y Educación, Cuba, 1980.
- 51 CENTRO DE ESTUDIOS EDUCACIONALES: **Glosario. Taller de Diseño de proyectos de Investigación, Desarrollo e Innovación Tecnológica**, ISPEJV, Ciencias de la Educación. La Habana, Cuba, 1999.
- 52 CENTRO DE ESTUDIOS PARA EL PERFECCIONAMIENTO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR: **Didáctica Universitaria**, Grupo de Pedagogía y Psicología, Material en soporte magnético, CEPES, Cuba, 1995.
- 53 CODINA JIMÉNEZ, ALEXIS: **¿Qué hacen los directivos y qué habilidades necesitan para el trabajo efectivo?**, Temáticas Gerenciales Cubanas, Ed. por Centro Coordinador de Estudios de Dirección, Ministerio de Educación Superior, La Habana, Cuba, 1998.
- 54 COLECTIVO DE AUTORES DEL CENTRO DE ESTUDIOS DE TÉCNICAS DE DIRECCIÓN: **Enfoques y métodos para la capacitación a dirigentes**, Impreso por el Dpto. Poligráfico del Centro Nacional de Información de Ciencias Médicas, La Habana, Cuba, 1990.
- 55 COLECTIVO DE AUTORES: **Algunas ideas preliminares sobre el Sistema de Superación Ramal del MINED**, Material ligera, La Habana, Cuba, 1988.
- 56 COLECTIVO DE AUTORES: **Documento base sobre el Sistema de Superación**, Material ligerol, La Habana, Cuba, 1988.
- 57 COLECTIVO DE AUTORES: **Hacia un Sistema de Superación más eficiente**, ICCP, Material ligera, La Habana, Cuba, 1990.
- 58 COLECTIVO DE AUTORES: **Indicaciones Metodológicas y de Organización para el trabajo del Ministerio de Educación**, Ed. MINED, Curso 1970-1971.
- 59 COLECTIVO DE AUTORES: **Intervención con los Vicerrectores de los Institutos Superiores Pedagógicos**, Material ligero, La Habana, Cuba, 1991.
- 60 COLECTIVO DE AUTORES: **Intervención en Seminario Nacional de Perfeccionamiento de Profesores**, Material ligero, La Habana, Cuba, 1990.
- 61 COLECTIVO DE AUTORES: **Metodología de la investigación científica**, Conferencias, Impresión ligera, ICCP, La Habana, Cuba, 1995.

- 62 COLUMBIE SANTANA, MARIELA Y OTROS: **La superación de los cuadros en Cuba: Sus retos ante el tercer milenio**, Temáticas Gerenciales Cubanas, MES, Ciudad Habana, Cuba, 1999.
- 63 COMITE EJECUTIVO DEL CONSEJO DE MINISTROS DE LA REPUBLICA DE CUBA: **Código de Etica de los Cuadros de la República de Cuba**, Documentos Rectores, La Habana, Cuba, 2000.
- 64 COMITE EJECUTIVO DEL CONSEJO DE MINISTROS: **Lineamientos Generales e Indicaciones del CECM sobre política de cuadros**, La Habana, Cuba, 1997.
- 65 COMITE EJECUTIVO DEL CONSEJO DE MINISTROS: **República de Cuba Comisión Nacional de Cuadros. Estrategia Nacional de preparación y superación de los cuadros del Estado y del Gobierno**. La Habana, Cuba, 1995.
- 66 CONSEJO DE ESTADO DE LA REPÚBLICA DE CUBA: **Decreto Ley 267 / 1973, Escuela de Cuadros Fulgencio Oroz**, La Habana, Cuba, 1973.
- 67 CONSEJO DE ESTADO DE LA REPÚBLICA DE CUBA: **Decreto Ley no. 196**, Gaceta Oficial de La República, La Habana, Cuba, 1999.
- 68 CONSEJO DE ESTADO DE LA REPÚBLICA DE CUBA: **Decreto Ley no. 82 de 1984**, Editora Política, La Habana, Cuba, 1984.
- 69 CUESTA SANTOS, ARMANDO: **Tecnología de Gestión de Recursos Humanos**, Ed. Academia, La Habana, Cuba, 1999.
- 70 CURBELO VIDAL, MANUEL Y OLGA CASTRO ESCARRA: **El Sistema de Perfeccionamiento Educacional en Cuba y sus direcciones fundamentales**, Ponencia en Simposio Internacional sobre Superación de los docentes, Praga, Checoslovakia, 1983.
- 71 CHAVEZ RODRIGUEZ, JUSTO: **Bosquejo histórico de las ideas educativas en Cuba**, Ed. Pueblo y Educación, La Habana, 1996.
- 72 CHAVEZ RODRIGUEZ, JUSTO: **Tendencias contemporáneas para transformar la educación en los países iberoamericanos**. Ediciones INAES, México, 1996.
- 73 CHIAVENATO, IDALBERTO: **Administración de Recursos Humanos**, Editora Mc Graw Hill, México, 1994.
- 74 CHIO ROJAS, JOSE ANGEL: **Estrategia de desarrollo de los directores de primaria**, Tesis de Maestría, ISPJM, Camagüey, Cuba, 2000.
- 75 DANIEL GONZALEZ GONZALEZ: **La superación de los maestros primarios en la formulación de problemas matemáticos**, Tesis de doctorado, ISPEJV, Ciudad de La Habana, Cuba, 2001.
- 76 DIAZ BARRIGA, FRIDA: **Aproximaciones metodológicas al diseño curricular: hacia una propuesta integral**, Revista Tecnología y Comunicación Educativa, No. 21, México, 1993.
- 77 DIAZ GARRIGA, ANGEL: **Curriculum y evaluación escolar**, Grupo Ed. Rei Argentin S.A, Buenos Aires, Argentina, 1990.
- 78 DIAZ LLORCA, CARLOS, ESPERANZACARBALLAL DEL RIO Y JORGE RODRIGUEZ LOPEZ: **El dirigente como agente de cambio**, Temáticas Gerenciales Cubanas, MES, Ciudad Habana, Cuba, 1999.
- 79 DIAZ PENDAS, HORACIO Y ROSARIO MAÑALICH: Material Impreso para Facultad de Humanidades del ISPEJV. La Habana. Cuba. 1999..
- 80 DIEGUEZ CAMPA, LUIS: **Propuesta de Proyecto de Evaluación de la superación de la enseñanza primaria**, Tesis en opción al título de Master, ISPEJV, La Habana, 1999.
- 81 FERNANDEZ GONZALES, ANA M.: **Las habilidades para la comunicación**, Centro Iberoamericano para la Formación Pedagógica y la Orientación Profesional. ISPEJV. Material impreso. La Habana, Cuba. 1994.
- 82 FERNANDEZ GONZALEZ, ANA M.: **La competencia comunicativa como factor de eficiencia profesional del Educador**, Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Pedagógicas, Ciudad Habana, Cuba, 1996.

- 83 GARCIA COLINA FERNANDO J. Y ANGELA PALACIOS HIDALGO: **La universidad como gestora de organizaciones que aprenden**, Temáticas Gerenciales Cubanass, MES, Ciudad Habana, Cuba, 2000.
- 84 GARCIA OTERO, JULIA: **Conferencia sobre Diseño Curricular**, Evento Territorial de Pedagogía, Municipio 10 de Octubre, Ciudad Habana, Cuba, 1996.
- 85 GARCIA RAMIS, LISARDO, ALBERTO VALLE Y MIGUEL A. FERRER: **Autoperfeccionamiento docente y creatividad**, Editorial Pueblo y Educación, La Habana, Cuba, 1996..
- 86 GARCIA RAMIS, LISARDO: **Los retos del cambio educativo**, Ed. Pueblo y Educación, Ciudad Habana, Cuba, 1996.
- 87 GARCIA VALLES, JOSE M.: **La elaboración del Curriculum**, Revista Comunidad Escolar. Vol 9. Madrid, España, 1991.
- 88 GELMAR GARCIA VIDAL Y FERMIN MUNILLA GONZALEZ: **Los retos del desempeño: Por cuál E preocuparse?**, Temáticas Gerenciales Gerenciales Cubanass, MES, Ciudad Habana, Cuba, 2000.
- 89 GOMEZ GUTIERREZ, LUIS IGNACIO: **Conferencia Pedagogía 1993**, La Habana, Cuba, 1993.
- 90 GOMEZ GUTIERREZ, LUIS IGNACIO: **Entrevista publicada en el periódico Granma**, Ciudad de La Habana, 1994.
- 91 GOMEZ GUTIERREZ, LUIS IGNACIO: **Intervención en el Evento sobre las transformaciones en la Enseñanza Primaria**, Cojimar, Ciudad de La Habana, 2002.
- 92 GOMEZ GUTIERREZ, LUIS IGNACIO: **Intervención en el Seminario Nacional por la televisión** , noviembre, Ciudad de La Habana, 2002.
- 93 GOMEZ GUTIERREZ, LUIS IGNACIO: **Intervención en el Seminario Provincial de Preparación del curso escolar 2002-2003**, Ciudad de La Habana, 2002.
- 94 GONZALES PACHECO, O.: **El planeamiento curricular en la Enseñanza Superior**, Departamento de Pedagogía y Psicología, Centro de Estudios para el perfeccionamiento de la Educación Superior, CEPES, La Habana, Cuba, 1992.
- 95 GONZALEZ DE LA TORRE, GRISELL: **La concepción sistémica del proceso de organización y desarrollo de la superación de los recursos humanos**, Tesis en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas, CENESEDA, ISPEJV, La Habana, Cuba, 1997.
- 96 GORDON DRYDEN Y JEANNETTE VOS: **La revolución del aprendizaje**, Grupo Editorial S. A de C.V. Nicolás San Juan 1043, México, D. F., 2002.
- 97 GUTIERREZ TROBAJO, RAMON: **Metódica sobre evaluación de resultados de la capacitación a los dirigentes**, Temáticas Gerenciales Cubanass, MES, Ciudad Habana, Cuba.1999.
- 98 HARRINGTON J.: **Adnistración total del mejoramiento continuo**, Ed.Mc Graw Hill, Bogotá, 1997.
- 99 HERNANDEZ ESTEVEZ, OROSMAN: **Un modelo de superaciòn para directivos de la carrera de licenciatura en educaciòn primaria**, ISPJM, Cuba, 2000.
- 100 HERNANDEZ SAMPIERI, ROBERTO: **Metodología de la investigación**, Programas Educativos, S. A., Asturias delegación Cuautemoc, México, 1994.
- 101 KLIMBERG, L. : **Introducción a la Didáctica General**, Pueblo y Educación, La Habana, 1978.
- 102 LABARRERE REYES, GUILLERMINA Y GLADYS VALDIVIA CAYROL: **La Pedagogía**, Ed. Pueblo y Educación, Ciudad de La Habana, 1988.
- 103 LAGE DAVILA, AGUSTIN: **Intervención el 1ero de Mayo del 2000 en Acto celebrado en la Tribuna Antimperialista José Martí**, Ciudad de La Habana. Cuba, 2000.

- 104 LAGE DAVILA, AGUSTIN: **Desafíos del desarrollo. Ciencia, Innovación y Desarrollo**, V.1, No.1, La Habana, Cuba, 1996.
- 105 LARA ROSANO, FELIPE: **Metodología para la planeación de Sistemas : Un enfoque prospectivo**, Universidad Nacional Autónoma de México, México. 1990.
- 106 LAZO MACHADO, JESUS: **Conferencia sobre Disciplina Integradora, en el centro teoría de la Educación Avanzada**, CENESEDA, ISPEJV, Ciudad de La Habana, 1995.
- 107 LENIN, V.I. : **Obras Completas. Tomo XXXVIII**, Editora Política, La Habana, 1964.
- 108 LENIN, V.I.: **Materialismo y empiriocriticismo**. Obras Escogidas en 12 tomos. Tomo IV. Editorial Ciencias Sociales. La Habana, 1976..
- 109 LEONTIEV, A. N.: **La actividad en la personalidad**, Editorial Pueblo y Educación, La Habana, 1976.
- 110 LEONTIEV, A.N.: **La actividad en la Psicología**, Ed. MINED, Cuba, 1979.
- 111 LEVY, MAYRA NOEMÍ: **Modelo de gestión del personal docente universitario**. Tesis en opción al grado de Doctora en Ciencias Pedagógicas. Ciudad de La Habana, Cuba, 1999.
- 112 LEYVA, JORGE L.: **Sistema de superción de Directores zonales de primaria, en el sector rural y de la montaña**, Tesis maestría ISPJM, Huguin, Cuba, 1998.
- 113 LOPEZ HURTADO, JOSEFINA Y JUSTO CHAVEZ Y OTROS: **El carácter científico de la Pedagogía en Cuba**, Editorial Pueblo y Educación, 1996.
- 114 LUNDGREN ULF, P.: **Teoría del curriculum y escolarización**, Ed. Morata, S.A., Colección la Pedagogía, Madrid, España, 1992.
- 115 LLIVINA LAVIGNE, M. JORGE: **Conferencias sobre Metodología de la Investigación**, ISPEJV, Ciudad de la Habana, Cuba, 2001.
- 116 MACE, MYLES L.: **Promoción y formación de ejecutivos**, Edición Revolucionaria, La Habana, Cuba, 1990.
- 117 MACHADO BERMÚDEZ, RICARDO J.: **Formación de cuadros y Dirección Científica desde el subdesarrollo**, Ed. Ciencias Sociales, La Habana, Cuba, 1990.
- 118 MARIÑO MUÑOZ, RAUL, NANCY GARCIA, MARIO MARICHAL ECHEMENDIA, JUANA PEREZ PEREZ: **Tecnología para la superación y desarrollo de los cuadros y reservas**, Temáticas Gerenciales Cubanas, MES, Ciego de Avila, Cuba. 1999.
- 119 MARTI PEREZ, JOSE.: **Obras completas**, La Habana, Ciencias Sociales, 1975.
- 120 MARTINEZ LLANTADO, MARTHA: **Conferencia sobre métodos de investigación**, ISPEJV, C. Habana, Cuba, 2001.
- 121 MARTINEZ LLANTADO, MARTHA: **La calidad educacional, actividad pedagógica y creatividad**, Ed. Academia, Ciudad Habana, Cuba, 1996.
- 122 MARTOS, R.J. (1999): **Una nueva opción para el Mejoramiento profesional y humano del personal docente**, Tesis en opción al título de Master, ISPEJV, La Habana, 1999.
- 123 MARX, C.: **El Capital, Tomo I**, Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, 1965.
- 124 MARX, C.: **Tesis sobre Feuerbach**, Obras Escogidas en dos tomos, Moscú, Progreso, 1973.
- 125 MENGUZZATO, M y Renau: **La Dirección Estratégica de la empresa, un enfoque innovador del management**, Ed. por el MES, La Habana, Cuba, 1996.
- 126 MES: **La Planificación Pedagógica en la Enseñanza**, La Habana, Dpto de impresión de la Universidad de La Habana, Cuba, 1990.
- 127 MES: **Resolución Ministerial 6/96**, La Habana, Cuba. 1996.

- 128 MINED: **Estrategia Nacional para el Trabajo con los cuadros 1995**, Material ligero, Cuba, 1995.
- 129 MINED: **Aspectos generales y específicos de la dirección de la escuela, SEMINARIO NACIONAL A DIRIGENTES DE EDUCACIÓN**, La Habana, Cuba, 1984.
- 130 MINED: **Dirección estratégica y administración por objetivos en el MINED**, Impresión ligera, MINED, La Habana, Cuba, 1997.
- 131 MINED: **Direcciones principales del Trabajo Educativo hasta el curso escolar 2003-2004**, Folleto impreso, La Habana, Cuba, 2000.
- 132 MINED: Documentos e Indicaciones Generales del MINED para el curso 2000 - 2001. Ed. Publicaciones del MINED, La Habana, Cuba, 2000.
- 133 MINED: **Documentos, Indicaciones Generales del MINED para el curso 1974-1975**, Material ligero, Cuba, 1974.
- 134 MINED: **La Educación en Cuba. Congreso Pedagogía 1997**, Soporte Magnético, Ciudad Habana, Cuba, 1997.
- 135 MINED: **Precisiones para el desarrollo del Trabajo Metodológico en el MINED. Resolución Ministerial 85/99**, Ed. Dirección de Divulgación y Publicaciones del MINED, La Habana, Cuba, 1999.
- 136 MINED: **Recomendaciones para el trabajo Metodológico. Resolución Ministerial 290/86**, Ed. Dirección de Divulgación y Publicaciones del MINED, La Habana, Cuba, 1986.
- 137 MINED: **Recomendaciones para el trabajo Metodológico. Resolución Ministerial 596/81**, La Habana, Cuba, 1981.
- 138 MINED: **Reglamento Ramal para el Trabajo con los Cuadros del MINED**, La Habana, Cuba, 2000.
- 139 MINED: **Revista Educación 1973**, Ed. Dirección de Divulgación y Publicaciones del MINED, La Habana, Cuba, 1973.
- 140 MINED: **Revista Educación 1981**, Ed. Dirección de Divulgación y Publicaciones del MINED, La Habana, Cuba, 1981.
- 141 MINED: **Revista Educación 1982**, Ed. Dirección de Divulgación y Publicaciones del MINED, La Habana, Cuba, 1982.
- 142 MINED: **Revista Educación 1983**, Ed. Dirección de Divulgación y Publicaciones del MINED, La Habana, Cuba, 1983.
- 143 MINED: **Revista Educación 1991**, Ed. Dirección de Divulgación y Publicaciones del MINED, La Habana, Cuba, 1981.
- 144 MINED: **Revista Educación OPE 1971**, Ed. Dirección de Divulgación y Publicaciones del MINED, La Habana, Cuba, 1971..
- 145 MINED: **Revista Educación Primer Congreso de Educación y Cultura**, Ed. Pueblo y Educación, Ciudad de La Habana, Cuba, 1971.
- 146 MINED: **Trabajo Metodológico de la Educación General Media**, Curso escolar 1994 -95, Resolución Ministerial 95/94. La Habana 1994.
- 147 MINUJIN SMUD, ALICIA Y OTROS: **Informe de investigación sobre "La eficiencia de los cursos del IPE**, La Habana, Cuba, 1995.
- 148 MIRANDA TERESA Y DORA JORGE: **Conferencias sobre Problemas Sociales de la Ciencia**, ISPEJV, Ciudad de la Habana, Cuba, 2001.
- 149 MORA CARNET, MERCEDES DE LA C : **Programa de Superación para el Director de la Escuela Primaria** Tesis en opción al título de Master en Educación Primaria. ISPEJV Ciudad de La Habana, Cuba, 2000.
- 150 MORLES SANCHEZ, VICTOR: **Planeamiento y análisis de investigaciones**, Edición El Dorado, Caracas, Venezuela, 1992.
- 151 MOTOLA ROFFE, DANIEL y NORBERTO VALCÁRCEL IZQUIERDO: **Conferencia: Teoría de los Sistemas de Superación**, CENESEDA, ISPEJV, La Habana, Cuba, 1996.

- 152 MOTOLA ROFFE, DANIEL: **La autosuperación como forma de superación**, Tesis, CENESEDA, La Habana, Cuba, 1996.
- 153 NOVAL VIQUEIRA, ESTHER: **Diseño curricular**, Material Didáctico. Edit. Universidad de la Habana, Facultad de Educación a Distancia, C. Habana, Cuba, 1998.
- 154 OLLIVIER PÉREZ, HIPÓLITO: **La actualización de directivos dentro de los nuevos modelos de gestión escolar**, Ponencia presentada al Congreso Internacional Pedagogía 2001, La Habana, Cuba, 2001.
- 155 PARKER FOLLET, MARY: **Control in Organizational Life: The Contribution of Mary Parker Follett**, Academia of Management Review, 1984.
- 156 PARRA, ISEL: **Curso de Postgrado sobre Didáctica**, Material didáctico Impreso, ISP EJV, Facultad Infanti "Salvador Allende". La Habana, Cuba, 2000.
- 157 PASCUAL, ROBERTO y GLENN IMMERGANT: **Un modelo de formación para los directores de centros escolares**, Educadores. Volumen 34, No. 163, Madrid, España, 1992..
- 158 PCC: **Programa del Partido. PCC**, Ciudad de La Habana, Cuba. 1990.
- 159 PCC: **Resolución sobre Política Educacional**, Documentos sobre superación de los cuadros, 1er Congreso del PCC. La Habana, 1975.
- 160 PCC: **RESOLUCIÓN Económica del V Congreso del PCC**: Material Ligero, Ciudad de La Habana, Cuba, 1997.
- 161 PEREZ AGUEDA, MAYRA : **El EMC para la profesionalización de los Jefes de Dpto de las Secundarias Básicas**, Tesis de doctorado, ISPEJV, La Habana, Cuba, 2001.
- 162 PEREZ GASTON, GILBERTO GARCIA, IRMA NOCEDO Y MIRIAM L. GARCIA: **Metodología de la investigación educacional**, Ed. Pueblo y Educación, La Habana, 1996.
- 163 PEREZ JACINTO, O.: **Subsistema Teórico Metodológico de la Estadística para un enfoque científico en la práctica pedagógica del docente**, Material impreso y en diskette, ISP Rubén Martínez Villena. La Habana, Cuba, 1999.
- 164 PETER, T. Y N. AUSTIN: **Pasión por la excelencia. Características diferenciales de las empresas líderes**, Ed. Ciencias Sociales, La Habana, Cuba, 1987.
- 165 PINO CARDERON, JORGE LUIS: **Conferencias sobre psicología**, ISPEJV, Ciudad de La Habana, Cuba, 2001.
- 166 PINTO HERNÁNDEZ, M. ELENA y CALIXTO GÓMEZ PARETS: **Algunos apuntes sobre el surgimiento de la preparación de cuadros y reservas en Cuba**, Temáticas Gerenciales Cubanas, MES, Ciudad Habana, Cuba, 2000.
- 167 PIÑON, JOSEFINA: **El adiestramiento laboral: una tecnología de la Educación Avanzada**, Conferencia dictada en Taller realizado en el CIPS. C. Habana, Cuba, 1997.
- 168 PITA BALBINA y LISARDO GARCIA: **Estudio bibliográfico sobre la categoría Actividad Pedagógica**, ICCP, MATERIAL IMPRESO, La Habana, Cuba, 1991.
- 169 POZNER DE WEINBERG, PILAR: **El directivo como gestor de aprendizajes escolares**, Ed. Aique, Buenos Aires, Argentina, 1997.
- 170 RESOLUCION MNINISTERIAL: **6/ 1996, artículo 8**, Impresión ligera. La Habana, Cuba 1996.
- 171 RESOLUCION MNINISTERIAL: **455/ 81**, Impresión ligera. La Habana, Cuba, 1981.
- 172 RESOLUCION MNINISTERIAL: **10 349, Creación del Instituto Superior Educacional**, Impresión ligera, La Habana, Cuba, 1960.
- 173 REYES, OLGA Y J. BRINGAS: **La globalización y su impacto sobre la dirección educacional**. Impresión ligera, ISPEJV, La Habana, 1999.

- 174 RICO MONTERO PILAR Y OTROS: **Hacia el perfeccionamiento de la escuela primaria**, ICCP, Editorial Pueblo y Educación, Ciudad de La Habana, Cuba, 2001.
- 175 RIONDA SANCHE, HAYDEE: **Talleres de Investigación Científica**, ISPEJV, Ciudad de La Habana, 2001.
- 176 RODRIGUEZ GARCIA FRANCISCO Y OTROS: **Enfoques y métodos para la capacitación a dirigentes**, Editorial Pueblo y Educación, La Habana, Cuba, 1980.
- 177 RODRIGUEZ GONZALES, FERMIN: **Retos y perspectivas de la capacitación gerencial para el siglo XXI**, Temáticas Gerenciales Cubanas, MES, Ciudad Habana, Cuba, 1999.
- 178 RODRIGUEZ UGIDOS, ZAIRA: **Principios de la Lógica Dialéctica y La lógica y las formas del pensamiento**, Ed. Ciencias Sociales. La Habana, 1989.
- 179 ROJAS ARCE, CARLOS: **La planificación y la evaluación en la dirección universitaria**, Revista científico - metodológica del ISPEJV, Ciudad de La Habana, Cuba, 1998.
- 180 ROSENTAL, M. Y LUDIN: **Diccionario Filosófico**, Edición Revolucionaria. Moscú. 1985.
- 181 RUIZ RUIZ, JOSE MARIA: **La formación del directivo visto desde la Universidad**, Revista Innovación Educativa No. 3, Madrid, España, 1994.
- 182 RUIZ, ARIEL: **Metodología de la Investigación Científica**, ICCP, Material en soporte magnético, La Habana, Cuba, 2000.
- 183 SANCHEZ GARCIA, JOSE: **Delimitando el concepto de estrategia y sus relaciones con la estructura**, Revista Alta Dirección. No 158. C. Habana, Cuba, 1993.
- 184 SANCHEZ TOLEDO, MARÍA E.: **Conferencias sobre Pedagogía**, ISPEJV, Ciudad de La Habana, Cuba, 2001.
- 185 SANCHEZ, S. : **El taller: una estrategia de superación para el desarrollo de la Creatividad Técnica en profesionales de la Educación Primaria**, Tesis en opción al título de Master, ISPEJV, Villa Clara, 1996.
- 186 SANTANGELO, HORACIO: **Sistemas de evaluación y estrategias de mejora de la calidad educativa**, Revista Latinoamericana de Innovaciones Educativas, Volumen 16, No. 17, Buenos Aires, Argentina, 1994.
- 187 SANTIESTEBAN LLERENA, MARIA LUISA: **La Educación Avanzada y los ejecutivos de dirección**, Tesis en opción del título de Maestre en Educación Avanzada, CENESEDA, ISPEJV, La Habana, Cuba, 1996.
- 188 SENGE, PETER, NELDA CAMBRON, TIMOTHY LUCAS, BRIAN SMITH, JONIS DUTTON, ART KLEIRNER: **Escuelas que aprenden**, Grupo editorial Norma, Bogotá, Colombia, 2002.
- 189 SINCLAIR BARO, MARIA ELENA: **La evaluación del impacto de la superación en directores**, ISPEJV, Ciudad de La Habana, Cuba. 1999.
- 190 SMITH, BARRY, J. y BRIAND L. DELAHAYE: **El ABC de la capacitación práctica**, Editorial Mc Graw – Hill, México. 1990.
- 191 SOLER GARCIA, MIGUEL: **Una experiencia de mejoramiento de la calidad: el proceso de la reforma educativa en España**, Revista Iberoamericana de Educación, No. 15. Madrid, España, 1994.
- 192 STOLIK NOVIRGDAD, DANIEL Y JULIA AÑORGA MORALES: **Principios de la Superación Profesional**, Material impreso por el MES, Dirección de Postgrado, Ciudad de la Habana. 1987.
- 193 STOLIK NOVIRGDAD, DANIEL, JULIA AÑORGA MORALES, JORGE GONZALEZ ALONSO: **Consideraciones acerca de la Educación de Postgrado en Cuba**, Editado por el MES, Ciudad de la Habana, Cuba, 1989.
- 194 STOLIK, N. D. Y OTROS: **Principios de la Educación de Postgrado**, Material impreso por el MES, Dirección de Postgrado, Ciudad de la Habana, 1981.

- 195 STOLIK, DANIEL.: **El postgrado invisible que no copia Latinoamérica.** Revista Cubana de Educación Superior, V 13, No. 3. La Habana. Cuba.1993.
- 196 TALIZINA, NINA F.: **Conferencias sobre "Los fundamentos de enseñanza en la Educación Superior,** DEPES, La Habana, 1985..
- 197 TALIZINA, NINA F.: **La formación de la actividad cognoscitiva de los escolares.** Edit. Angeles. D.F. México, 1992.
- 198 TALIZINA, NINA F.: **Métodos para la creación de programas de enseñanza,** Material Ligero, Universidades de Camagüey, Cuba, 1986.
- 199 TIEPLOV, B.: **Las capacidades y las aptitudes,** Antología de la Psicología y de las Edades. Compilado por I. I. Iliasov y V. Yaliaodis. Editorial Pueblo y Educación. La Habana, 1986.
- 200 TOLLOELLA, GUSTAVO: **Los aprendizajes básico para la vida,**Material de impresión ligera, IPLAC, Ciudad de La Habana, 2000.
- 201 TORO del GONZALEZ, AIDA JULIA: **Las formas de superación,** Tesis en opción del título de Máster en Educación Avanzada, CENESEDA, ISPEJV, La Habana, Cuba, 1996.
- 202 TYLER, R. W.: **Basic Principles of curriculum and Instruction,** Chicago. University of Chicago Press, 1950.
- 203 VALCARCEL IZQUIERDO, NORBERTO Y DANIEL GONZALEZ GONZALEZ: **Evaluación y acreditación institucional,** Centro de Estudios de Posgrado e Investigación, Material en soporte magnético, Sucre, Bolivia, 2001.
- 204 VALCARCEL IZQUIERDO, NORBERTO: **Diseño de la estrategia interdisciplinaria de superación para profesores de Ciencias de la Enseñanza Media,** Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Pedagógicas, C. Habana, Cuba, 1998.
- 205 VALCARCEL IZQUIERDO, NORBERTO: **Comunicación Profesional,** Ed. UMRPSFX, Sucre. Bolivia, 1999
- 206 VALDÉS ORTEGA, RAFAEL: **Una vía para perfeccionar el perfil de los ejecutivos docentes y metodólogos: la Educación Avanzada,** Tesis en opción del título de Máster en Educación Avanzada, CENESEDA, ISPEJV, La Habana, Cuba, 1996.
- 207 VALDES, HECTOR : **Calidad Educativa,** Material en soporte magnetico, La Habana, Cuba, 1997.
- 208 VALERA, O. : **Problemas actuales de la Pedagogía y la Psicología Pedagógica,** EDITEMAS. AVC. Santafé de Bogotá, 1998.
- 209 VALERA, O.: **Corrientes Pedagógicas Contemporáneas,** Editorial Magisterio, Santafé de Bogotá, 1999.
- 210 VALIENTE SANDÓ, PEDRO: **Concepción Sistémica de la Superación de los Directores de Secundaria Básica,** Tesis en opción del título de Doctor en Ciencias Pedagógicas, MINED, La Habana, Cuba, 2000.
- 211 VALLE LIMA, ALBERTO: **Libro sobre Dirección Educacional,** Soporte magnético, ICCP, Ciudad de la Habana, 2000.
- 212 VALLE LIMA, ALBERTO: **Maestro: perspectivas y retos,** Ed. La "Benito Juárez" del SNTE, D.F. México. 2000. .
- 213 VIGOTSKI, L. S. : **Pensamiento y lenguaje,** Editorial Pueblo y Educación. La Habana, Cuba, 1982.
- 214 VIGOTSKI, L.S: **Obras Completas,** Tomo V, Editorial Pueblo y Educación, Ciudad de La Habana. 1989.
- 215 WONG DIAZ, DAVID: STOLIK NOVIRGDAD, DANIEL, JULIA AÑORGA MORALES, Material de INTERNET, 1998.
- 216 ZILBERSTEIN, J., R. PORTELA y M. MACPHERSON: **Didáctica integradora de las Ciencias,** Experiencia Cubana, Editorial Academia, La Habana, Cuba.1999.

ANEXOS:

