

**UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ADMINISTRACIÓN**  
**CENTRO DE ESTUDIOS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL**

**LA SUPERVISIÓN A LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR DE LA SECUNDARIA BÁSICA**

**Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Educación**

**YANET ELISABET VEGA PÉREZ**

**Holguín**

**2021**

**UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ADMINISTRACIÓN**  
**CENTRO DE ESTUDIOS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL**

**LA SUPERVISIÓN A LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR DE LA SECUNDARIA BÁSICA**

**Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Educación**

**Autora: Lic. Yanet Elisabet Vega Pérez, M.Sc.**

**Tutor: Prof. Titular., Lic. Rosel Santisteban Pupo, Dr. C.**

**Co-tutor: Prof. Auxiliar., Lic. Buenaventura Lázaro Castells Gil, Dr. C.**

**Holguín**

**2021**

## AGRADECIMIENTOS

*Incursionar en el complejo camino de la investigación ha sido un verdadero privilegio, para ello he recibido la ayuda, el oportuno consejo, la experiencia profesional de muchas personas. A ellos, y a todos los que me han exigido terminar esta tarea y han confiado en que podría llegar, les agradezco:*

*A Dios, por permitirme nacer y a la Revolución por la posibilidad de ser libre y brindarme todos los beneficios para poder realizarme profesionalmente.*

*A mis tutores Rosel y Lázaro, por su tiempo, horas de insomnio y regaños oportunos; por la exigencia, perseverancia, paciencia, compromiso, constancia para educarme en el camino del saber y en la dirección. A su familia, por las molestias causadas en diferentes horarios del día.*

*A mi querida profe Maritza G., por guiarme en mis inicios como investigadora y por aun, desde lejos, estar al tanto de mí. A su esposo, por su preocupación y buenos deseos.*

*A la Comunidad Científica, por sus excelentes enseñanzas durante los estudios iniciales y por su dedicación, tiempo y sugerencias valiosas para hacer que esta obra fuese mejor cada día. A ustedes, los profesores incansables, Doctores: Valiente, Tamayo, Doimeadiós, Adrian, Jorge, José Javier, Yurima, Niurka, Francisca, Angelita, Ernesto, Cuenca, Araíz, Rafael Lorenzo y Rafael Aguilera.*

*A mis compañeros del doctorado, los que iniciamos juntos y ya alcanzaron la meta y a los que aun siguen el camino para lograrla.*

*A mis queridos padres Feria, Julia, Rubén, Baby y Sicilia, a mis hermanas Zoraida, Sandra, Marianne y Babita, por estar siempre y a mis niños queridos Ernesto y Rubén, por su cariño.*

*A mi amiga Maritza, por tantas horas de paciencia, asesoramiento, exigencia, regaños y preocupación por mí. A Isa, Yoa, Marjo, Inés, Liena, Lili, Raiza, Nibia, Yaima, Robert, Nitza, Isabel Fernández, Tatiana, Reinel, Yovi, Carmen, Alfredo, Cary, Tamara. A mi niña Leti y su bella familia.*

*A mis compañeros de trabajo y mis profesoras Amalita y Odalis, por su confianza y apoyo. A Milton, por su apoyo, cariño y amor en los momentos más complejos de esta etapa.*

*A mis vecinos, por su ayuda incondicional. A todos, Gracias.*

## DEDICATORIA

*A mi madre,*

*la mejor madre del Universo, la que toda hija desea tener:  
cariñosa, tierna, comprensiva, amiga y ante todo madre, quien me  
inspira la fuerza para seguir adelante*

*A mi abuela,*

*por su sacrificio para educarme y estar, aun para mí, a pesar de  
los años.*

*A mi padre, que aunque no pudo disfrutar de mi crecimiento  
personal y profesional, estoy segura que sería el padre más feliz de  
la tierra.*

*A mi segundo padre Feria, por nunca abandonarme y estar cuando  
lo necesito.*

*A mis tíos Ramoncito, Gertrudis, Mirna, Juan Carlos, a mis  
primos y familia en general, que siempre han estado cuando los he  
necesitado.*

## **SÍNTESIS**

La presente investigación responde a la necesidad generada por la existencia de una contradicción dialéctica entre la necesidad de realizar la supervisión a la organización escolar de la secundaria básica (en lo adelante SOESB) con integralidad y las insuficiencias en el orden teórico-metodológico de este proceso. La contribución a la teoría se ofrece mediante un modelo de la SOESB, diseñado desde la perspectiva, que explica la integralidad de dicho proceso a partir de los subsistemas: normativo-informacional, ejecutivo-dinamizador y evaluativo-socializador; así como, de las relaciones y cualidades devenidas de su interacción. El aporte práctico lo constituye el procedimiento para el desarrollo de la SOESB con integralidad, diseñado desde los referentes que aporta el modelo, entre los cuales existe una relación dialéctica. El modelo, aporta los elementos teóricos que explican el contenido del proceso de la SOESB y sirven de sustento teórico al procedimiento para la dirección de dicho proceso, como alternativa práctica que hace posible la ejecución del proceso modelado. Los métodos aplicados para corroborar el valor científico de las propuestas demostraron su pertinencia y factibilidad.

## ÍNDICE

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPÍTULO 1. FUNDAMENTOS EPISTEMOLÓGICOS Y ESTADO ACTUAL DE LA SUPERVISIÓN A LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR DE LA SECUNDARIA BÁSICA</b>	12
1.1. Fundamentos teórico-metodológicos de la supervisión a la organización escolar de la secundaria básica	12
1.1.1. La supervisión educativa a la secundaria básica	12
1.1.2. La organización escolar de la secundaria básica	23
1.1.3. La supervisión a la organización escolar de la secundaria básica	37
1.2. Caracterización del estado actual de la supervisión a la organización escolar de la secundaria básica	42
<b>CAPÍTULO 2. MODELO DE LA SUPERVISIÓN A LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR DE LA SECUNDARIA BÁSICA Y EL PROCEDIMIENTO PARA SU CONCRECIÓN EN LA PRÁCTICA SUPERVISORA</b>	53
2.1. Presupuestos epistemológicos que fundamentan la elaboración del modelo de la supervisión a la organización escolar de la secundaria básica y el diseño de un procedimiento para su concreción en la práctica supervisora	53
2.2. El modelo de la supervisión a la organización escolar de la secundaria básica	57

2.3. Procedimiento para la supervisión a la organización escolar de la secundaria básica	73
<b>CAPÍTULO 3. VALORACIÓN CIENTÍFICA DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	90
3.1. Estrategia investigativa empleada para la valoración científica del modelo de la supervisión a la organización escolar de la secundaria básica y del procedimiento para su concreción en la práctica supervisora	90
3.2. Valoración sobre la pertinencia del modelo y del procedimiento a través del criterio de expertos	93
3.3. Consideraciones sobre la factibilidad del procedimiento para la supervisión a la organización escolar de la secundaria básica, a partir del método del estudio de caso	97
<b>CONCLUSIONES GENERALES</b>	118
<b>RECOMENDACIONES</b>	120
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
<b>ANEXOS</b>	

## INTRODUCCIÓN

En el mundo actual, la sociedad y la escuela están cada vez más interrelacionadas en el mejoramiento de los procesos político-sociales. En Cuba se expresa esta necesaria interrelación en la actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, que, entre otros propósitos, se orientan a la necesidad de continuar avanzando en la elevación de la calidad y el rigor del proceso docente-educativo, (...), así como (...); incrementar la eficiencia del ciclo escolar, (...). (VII Congreso del Partido, 2017, p.27).

En correspondencia con ello, el Ministerio de Educación (en lo adelante Mined) se ha mantenido su pronunciamiento por el perfeccionamiento continuo del sistema educacional. Entre otras acciones ha fomentado, dentro de sus direcciones principales de trabajo, el proceso de dirección educacional, en el que la supervisión educativa es uno de los procesos que coadyuva a la mejora del funcionamiento de dicho sistema.

Para el logro de dicho propósito la supervisión educativa exige una mejora en los niveles educativos del Sistema Nacional de Educación (en lo adelante, SNE), con el aporte en la precisión de sus objetivos, contenido y formas organizativas. Ello a partir del accionar de las diferentes estructuras, con énfasis en la Dirección Municipal de Educación (en lo adelante DME), que tiene el encargo de supervisar las instituciones educativas, escenario donde se concreta la política educacional.

En tal sentido, la SOESB constituye una prioridad de las direcciones municipales de educación, debido a los constantes cambios y adecuaciones que han tenido lugar en el nivel educativo Secundaria Básica en función de cumplir con “el logro del desarrollo de la personalidad y la formación integral de cada educando (...), con un nivel superior de afianzamiento en la sistematización y ampliación de los contenidos del proceso educativo, (...), que le permita asumir gradualmente una concepción científica del mundo” (Torres, Revilla, Abello, García, y Rodríguez, 2017, p. 7).



Para su alcance, las escuelas de este nivel necesitan de transformaciones en los procesos que se desarrollan en ellas, en función de contribuir en la mejora continua de la formación del estudiante desde el contexto educativo. Por ello ocupa un lugar preponderante perfeccionar el proceso de organización escolar, a partir de los distintos componentes que le son inherentes y de la supervisión educativa que se realiza a la organización escolar, teniendo en cuenta los principios y leyes que las rigen.

Por consiguiente, la supervisión educativa que realizan las estructuras municipales de secundaria básica a la organización escolar en dichas instituciones, ha de posibilitar una correcta concepción organizacional de la labor escolar en función del proceso educativo, a partir del cumplimiento de las normativas, de la capacidad para identificar e incorporar nuevas formas de trabajo y de un ambiente adecuado para su desarrollo.

No obstante, las vivencias de la investigadora en su actividad como directivo de secundaria básica en diferentes niveles de dirección y los resultados de un estudio exploratorio realizado, permitieron identificar manifestaciones fácticas presentes en el proceso de supervisión a la organización escolar de la secundaria básica, expresadas en:

- Incumplimiento de las normativas de la organización escolar en la secundaria básica.
- Insuficiente tratamiento al contenido de la supervisión educativa y la organización escolar en la preparación de la estructura municipal de secundaria básica.
- No siempre el diagnóstico que se tiene de la organización escolar de la secundaria básica permite determinar las acciones de supervisión más acertadas a dicho proceso.
- Limitaciones en el desempeño de la estructura municipal de secundaria básica para el desarrollo de la supervisión a la organización escolar.
- No existe un programa para el desarrollo de la SOESB en los departamentos de secundaria

básica que asegure la acción supervisora.

El estudio diagnóstico realizado en siete municipios de la provincia de Holguín, durante el curso escolar 2019-2020 permitió conocer causas de las manifestaciones fácticas del proceso de SOESB, entre las que se destacan las siguientes:

- Insuficiente conocimiento del contenido de los documentos normativos de la supervisión educativa, la organización escolar y del III Perfeccionamiento del SNE.
- Insuficiente adecuación de la preparación individual y colectiva de los metodólogos-inspectores del departamento de secundaria a los objetivos y contenido de la SOESB.
- Limitada utilización de las formas organizativas del trabajo metodológico en la preparación de los metodólogos-inspectores para la realización de la SOESB.
- Falta de correspondencia entre el diagnóstico, las acciones de preparación y supervisión, y la evaluación para la mejora de dicho proceso.

La búsqueda de solución a las insuficiencias planteadas conllevó a la consulta de una variada bibliografía relacionada con la supervisión educativa, identificada en Cuba como inspección escolar. Entre los que se encuentran los trabajos de autores extranjeros como Mosher y Purpel (1974); Almendros (1952); García (1963); Fermín (1980); Alvarado (1990 y 2002); Casanova (1996, 2007, 2015); Guarderas(1993); Kisnerman (1999); Mogollón (2003, 2004 y 2006); Almanzor (2005); Segura (2013); Ocando (2017); Araoz (2018); Esteban (2019) y Fajardo (2019) y de autores nacionales como Pérez (1995, 1996a, 1996b, 1997, 1998, 1999, 2002 y 2015); Tamayo (2003 y 2011, 2013); Fuentes, Salcedo, y Basaco (2009); Tamayo y Valiente (2011 y 2019); Pérez y Camejo (2009); Mined (2010b, 2010c); Guerra (2011); Rivera, Rodezno, Espinal, López, y Blanco (2016); García y Portuondo (2017); Aguilera (2018) y Aguilera, Valiente y Peña (2017, 2018), entre otros.

Los autores citados hacen importantes aportes en relación con el objeto de esta investigación que sirven de referencia para la modelación de la SOESB. Entre ellos, el diagnóstico y las exigencias básicas de la gestión supervisora de la estructura municipal de educación, así como al desempeño profesional de docentes y directivos de las instituciones escolares; la determinación de los subsistemas proyectivo, ejecutivo y evaluativo; y el diseño de propuestas prácticas que incluyen metodologías y procedimientos.

En lo concerniente a su dirección se consultaron los trabajos desarrollados por Alvarado (1990); Mogollón (2003, 2004); Renal (2011) y Tamayo (2011), los que coinciden en la necesidad del empleo de la supervisión educativa para la mejora de los procesos que se desarrollan en las escuelas; sin embargo, no se refieren dentro de estos procesos a la organización escolar, sino que centran su estudio en el proceso de enseñanza- aprendizaje y en la formación permanente de los directivos.

Por otra parte, el análisis realizado de las contribuciones de diversos investigadores acerca de la organización escolar, entre los que se destacan los autores extranjeros: Arribas (1977); Maíllo (1979); Gairín (1989,1993, 1996, 1999,2000); Santos (1994); Antúnez (2004); Segura (2013); Villalta (2014); Díez (2016), Gutiérrez, Chaparro, y Azpillaga (2017) y Millacaris (2018) y de los nacionales: Ferreiro (1982); Orozco (1994); Chiong (1995); Fuentes (1998, 2002, 2004, 2005, 2006, 2007, 2015); Ugalde (2001,2003); Fuentes y García (2005); Ruiz (2005); Pérez (2005, 2007); Valle, Castro, Reynoso, Machado, Stuart, Durán y Castro (2006); Fuentes, Elejalde y Suárez (2008); Rodríguez (2009); Pérez, Fuentes y Requeiro (2011,2013); Guerra (2013 y 2016); Flores (2013); Guzmán (2013); Santos (2015) y Mined (2016), entre otros, permitió conocer diferentes alternativas para el desarrollo del proceso de organización escolar.

También se destaca que parten del diagnóstico como principal referente de orientación para el diseño de sus propuestas que incluyen metodologías, sistemas de acciones, entre ellas las que favorecen al

fortalecimiento del proceso de organización escolar para la mejora de la dirección de la secundaria básica, útiles para elaboración de las propuestas teórico-práctica de esta tesis. No obstante, no explican cómo supervisar el proceso de organización escolar en la secundaria básica.

Con respecto al nivel educativo objeto de estudio, se consultaron los trabajos de autores como: García (2005); Moreno (2005); Reinoso (2005); Martínez (2007); Pérez (2014); Maldonado (2015) y Vega (2015). Sus aportes contribuyen a la mejora del proceso docente-educativo en el nivel educativo de Secundaria Básica. Augier (2000); Mined (2007); Borrero (2008); Guzmán (2013); Velázquez (2014) y Torres et. al (2017), además de tributar al proceso docente-educativo, abordan elementos referidos a la organización escolar.

La consulta de estas fuentes permitió constatar que las investigaciones referidas al nivel educativo de Secundaria Básica se concentran esencialmente a los aspectos del proceso docente-educativo y administrativo, sin declarar los elementos referidos a la organización escolar relacionados con estos aspectos y al proceso de supervisión educativa a las instituciones de este nivel.

Del análisis realizado se evidencia la carencia de propuestas investigativas dirigidas a la supervisión a la organización escolar en los niveles educativos y en particular al de Secundaria Básica. Esto confirma que la SOESB constituye, actualmente, un tema poco abordado por la vía científica, a pesar de la importancia de su tratamiento para lograr una mejora en las escuelas de dicho nivel. Lo expuesto permitió identificar carencias en el orden teórico, que se expresan en:

- Insuficientes sustentos teóricos de la supervisión a la organización escolar de la secundaria básica, no permiten integrar los elementos necesarios para solventar la fragmentación en dicho proceso.

- La falta de una concepción de la supervisión educativa a la secundaria básica que considere, como esfera de actuación profesional de los directores escolares, la concerniente a la organización escolar.
- La falta de orientaciones teórico-procedimentales de la SOESB, tomando en consideración las exigencias que dimanen de las normativas de la supervisión educativa y la organización escolar en Cuba, el diagnóstico de las necesidades y potencialidades educativas de los metodólogos-inspectores y de los resultados del diagnóstico de los componentes de organización escolar de la secundaria básica.

Los elementos de orden teórico y práctico antes enunciados evidencian la existencia de una **contradicción dialéctica** entre la necesidad de desarrollar la SOESB con integralidad y las insuficiencias en el orden teórico-metodológico de este proceso.

La contradicción antes expuesta permite identificar el siguiente **problema científico**: las insuficiencias en el proceso de SOESB, limitan su integralidad para la mejora de la organización escolar de dichas instituciones.

El problema científico enunciado se enmarca en el **objeto** de investigación: el proceso de supervisión educativa a la secundaria básica.

En consecuencia, se definió como **objetivo** de la investigación: La elaboración de un procedimiento, sustentado en un modelo teórico de supervisión a la organización escolar de la secundaria básica que contribuya a la integralidad del proceso modelado.

De la definición del objetivo se precisa como **campo de acción** de la investigación: el proceso de supervisión a la organización escolar de la secundaria básica.

La lógica investigativa se orientó a partir de las siguientes **preguntas científicas**:

1. ¿Cuáles son los fundamentos teórico-metodológicos que sustentan la supervisión a la

organización escolar de la secundaria básica?

2. ¿Cuál es el estado actual de la supervisión a la organización escolar de la secundaria básica?
3. ¿Qué estructura y funcionamiento debe tener el modelo de la supervisión a la organización escolar de la secundaria básica?
4. ¿Qué procedimiento utilizar para la implementación práctica del modelo de la SOESB por las estructuras municipales de secundaria básica?
5. ¿Qué consideraciones permiten demostrar la pertinencia del modelo de la SOESB y del procedimiento?
6. ¿Qué consideraciones permiten demostrar la factibilidad del procedimiento en su implementación en la práctica?

Para responder las preguntas científicas, se asumen las siguientes **tareas de investigación**:

1. Sistematizar los fundamentos teórico-metodológicos que sustentan la supervisión a la organización escolar de la secundaria básica.
2. Caracterizar el estado actual de la supervisión a la organización escolar de la secundaria básica, en la provincia de Holguín.
3. Establecer la estructura y dinámica funcional del modelo de la supervisión a la organización escolar de la secundaria básica.
4. Elaborar un procedimiento para la implementación del modelo de la supervisión a la organización escolar de la secundaria básica.
5. Valorar la pertinencia del modelo y el procedimiento elaborados.
6. Valorar la factibilidad del procedimiento, a través de un estudio de caso.

Para dar cumplimiento al objetivo propuesto y a las tareas de investigación antes señaladas, se desarrolló la investigación desde un enfoque dialéctico materialista, a partir del empleo combinado de

métodos, técnicas y procedimientos del nivel teórico y empírico, y matemático-estadísticos, propios de la investigación educativa.

**Del nivel teórico:**

Los métodos de *análisis-síntesis* y de *inducción-deducción*: fueron empleados para la determinación del problema, el estudio de las fuentes consultadas, con el fin de sistematizar los fundamentos teórico-metodológicos acerca del objeto y el campo de acción de la investigación; de igual manera, para la elaboración del diseño del modelo teórico y el procedimiento, así como, de la valoración de su pertinencia y factibilidad en la práctica.

La *modelación y el sistémico estructural funcional*: se utilizaron en la determinación de los subsistemas y componentes del modelo teórico, sus funciones e interrelación; de igual modo, en el diseño estructural y funcional del procedimiento que permite su concreción en la práctica.

El histórico– lógico: permitió caracterizar el objeto de estudio y el campo de acción de la investigación.

**Del nivel empírico:**

La *observación participante*: se empleó para valorar la factibilidad del procedimiento durante el estudio de caso.

La *entrevista y la encuesta*: se utilizaron en el diagnóstico inicial de la temática investigada para obtener criterios valorativos acerca del proceso supervisor y en el estudio de la factibilidad del procedimiento.

El *taller de socialización*: se utilizó en la evaluación preactiva del programa para la SEOSB, en función de valorar su pertinencia.

La *revisión de documentos*: permitió la recogida de información relacionada con el problema de investigación, tales como: planes de trabajo metodológico del departamento, de superación y desarrollo de los metodólogos-inspectores; evaluaciones del desempeño de estos; informes de visitas

realizadas a las secundarias básicas, de balances de trabajo y reuniones de departamentos de la estructura municipal de secundaria básica, entre otros.

*El criterio de expertos:* posibilitó la valoración de la pertinencia del modelo y el procedimiento. El *estudio de caso*, por su parte, ofreció el marco para valorar la factibilidad del procedimiento, a partir de la descripción, explicación e interpretación del proceso de aplicación de fases, pasos y acciones del procedimiento para la SOESB.

Las técnicas y procedimientos estadísticos, entre ellos la media, el cálculo porcentual y el programa Delphosoft (González, 2001), elaborado en el tabulador electrónico EXCEL, la tabulación y los procedimientos cualitativos (el análisis de contenido y la triangulación) se emplearon en el procesamiento de datos y la obtención de inferencias, durante el proceso de diagnóstico y en la corroboración de la validez del modelo y el procedimiento diseñado, mediante el criterio de expertos.

La **población** considerada en la tesis la conforman los municipios de Rafael Freyre, Holguín, Cacocum, Urbano Noris, Mayarí, Frank País y Moa de la provincia de Holguín, en los que se observaron las manifestaciones empíricas del problema. La **muestra** seleccionada obedece a un criterio de intencionalidad, la cual está representada por siete jefes de departamentos, 32 metodólogos-inspectores, 38 directores de secundaria básica de los municipios mencionados, así como cuatro metodólogos-inspectores provinciales (anexo 1); mientras que la muestra para el estudio de caso la constituyen la Jefa de Departamento, los metodólogos-inspectores y los directores de secundarias básicas del municipio de Holguín.

**La contribución a la teoría se concreta en** un modelo de la SOESB, diseñado desde la perspectiva sistémica que explica la integralidad de dicho proceso a partir de los subsistemas: normativo-informacional, ejecutivo-dinamizador y evaluativo-socializador; así como, las relaciones y cualidades



devenidas de su interacción. **El aporte práctico** lo constituye el procedimiento para el desarrollo de la SOESB con integralidad, diseñado desde los referentes que aporta el modelo.

**La novedad científica radica en** la modelación de la SOESB, a partir de considerar la integralidad de dicho proceso, que se revela como cualidad esencial inherente al proceso modelado y emerge de la pertinencia informativa contextualizada, la funcionalidad procesal y la progresividad gradual como cualidades de cada uno de los subsistemas del modelo de la SOESB.

La **significación práctica** de la investigación radica en que la propuesta asegura la integralidad del proceso de SOESB, a partir de la preparación de la estructura municipal de este nivel educativo en correspondencia con el diagnóstico para el desarrollo de las acciones supervisoras al proceso de organización escolar y de evaluación en sus diferentes momentos, en función de la mejora de las instituciones educativas.

La tesis consta de introducción, tres capítulos, conclusiones generales, recomendaciones, bibliografía y anexos. En el primer capítulo se exponen los principales referentes teórico-metodológicos asumidos por la autora para la construcción del marco teórico referencial de la investigación, además los resultados del diagnóstico que permitieron corroborar la pertinencia científica del problema de la investigación.

En el segundo capítulo se presenta el modelo de la supervisión a la organización escolar de la secundaria básica y el procedimiento que hace posible su implementación práctica. El tercer capítulo recoge los resultados del proceso de valoración científica de las contribuciones de la investigación, a partir de la aplicación de variados métodos que corroboraron su pertinencia y factibilidad.

## **CAPÍTULO 1.**

# **FUNDAMENTOS EPISTEMOLÓGICOS Y ESTADO ACTUAL DE LA SUPERVISIÓN A LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR DE LA SECUNDARIA BÁSICA**

## **CAPÍTULO 1. FUNDAMENTOS EPISTEMOLÓGICOS Y ESTADO ACTUAL DE LA SUPERVISIÓN A LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR DE LA SECUNDARIA BÁSICA**

En este capítulo, compuesto por dos epígrafes, se exhiben los resultados del análisis de las principales concepciones teóricas que permitieron fundamentar el marco teórico de la investigación, y el estudio diagnóstico que caracteriza el estado actual de la SOESB, realizado en la provincia de Holguín. Estos resultados confirmaron la pertinencia de la investigación.

### **1.1. Fundamentos teórico-metodológicos de la supervisión a la organización escolar de la secundaria básica**

En este epígrafe se muestran los resultados del proceso de sistematización teórica realizada de las principales categorías asociadas al objeto y el campo de acción de la investigación, en función de conformar su marco teórico e identificar las principales inconsistencias a las que esta debe atender para el cumplimiento de su objetivo.

#### **1.1.1 La supervisión educativa a la secundaria básica**

Como parte de la sistematización teórica de la supervisión educativa a la secundaria básica se consideró iniciar por la definición del término supervisión. Por consiguiente, el diccionario de la Real Academia Española (2014), lo entiende como “acción y efecto de supervisar”. Kisnerman (1999), plantea que “la supervisión debe entenderse como una asesoría, un seguimiento, un apoyo profesional que se construye con los supervisores en la práctica (...)” (p.25).

En el campo de la educación son diversos los autores que han incursionado en la supervisión educativa, entre los que se destacan los trabajos de investigadores extranjeros como Mosher y Purpel

(1974); Almendros (1952); García (1963); Fermín (1980); Alvarado (1990 y 2002); Casanova (1996, 2007, 2015); Guarderas(1993); Kisnerman (1999); Mogollón (2003, 2004 y 2006); Almanzor (2005); Segura (2013); Ocando (2017); Araoz (2018); Esteban (2019) y Fajardo (2019). Además, de autores nacionales como Pérez (1995, 1996a, 1996b, 1997, 1998, 1999, 2002 y 2015); Tamayo (2003 y 2011, 2013); Fuentes, Salcedo, y Basaco (2009); Tamayo y Valiente (2011 y 2019); Pérez y Camejo (2009); Mlined (2010b, 2010c); Guerra (2011); Rivera, Rodezno, Espinal, López, y Blanco (2016); García y Portuondo (2017); Aguilera (2018) y Aguilera, Valiente y Peña (2017, 2018), entre otros.

El desarrollo teórico en torno a la supervisión educativa, también conocida como inspección, ha marcado una especial atención suscitada por la polémica terminológica, independientemente de la amplia variedad de posiciones existentes y respetando los enfoques y perspectivas de análisis.

Para el estudio que se realiza en la presente investigación, la autora coincide con lo expresado por Jiménez y Martínez (1986); Fuentes, Salcedo y Basaco (2009) y Pérez (2002), citado por Aguilera (2018, p.12), al referir que estos términos son análogos, complementarios y confluyentes en sus significados. Sin embargo, desde el punto de vista normativo y práctico, la inspección en Cuba difiere de la supervisión educativa al priorizar la función de control.

En tal sentido, el Mined (2010b) refiere a la inspección como “la actividad fundamental para el control del cumplimiento de las disposiciones y normas jurídicas vigentes dentro de su propio sistema o en el ejercicio de su función rectora, así como el asesoramiento y evaluación del cumplimiento de la política educacional trazada (...) en todas las esferas de su trabajo y niveles de dirección” (p.1).

En relación con la supervisión educativa, Mogollón (2006) refiere que “pone de manifiesto el contexto educativo propicio para el desempeño de la acción supervisora y su finalidad es incorporar nuevos escenarios, experiencias y conocimientos” (...), que propendan a asegurar el cumplimiento de responsabilidades dentro y fuera del entorno escolar” (p.2).

Fuentes, Salcedo y Basaco (2009) plantean que “constituye un proceso continuo de investigación, que busca la información necesaria para analizarla en interés de determinar el estado real del objeto que se supervisa, enjuiciarlo, determinar las causas que provocan sus efectos, (...). Es, también, un diagnóstico, pues descubre o trata de descubrir, las manifestaciones (síntomas), el problema y las causas que lo originan” (p. 64).

Por su parte, Tamayo y Valiente (2011) definen la supervisión educativa como “un proceso pedagógico particular, inserto en el proceso de dirección educacional (...). Es un fenómeno de naturaleza consciente y en consecuencia el objeto de un proceso de dirección íntegro, (...) para la demostración de modos de actuación consecuentes, que propenden a la transformación paulatina de su profesionalidad, para un mejor desempeño en la actividad pedagógica profesional y de dirección que desarrollan” (p.6).

Mientras que Ocando (2017) manifiesta que “ (...) se constituye en un instrumento de gestión, que conlleva al mejoramiento del nivel de desempeño docente a través de las orientaciones y la asesoría que brinda el supervisor para lograr consolidar los procesos académicos, controlar los niveles de rendimiento de todos los miembros de la organización con el fin de mejorar la calidad educativa” (p.46).

Esteban (2019) refiere que es una “Inspección planificada, cíclica, continuada e integral de los procedimientos organizativos y didácticos por profesionales cualificados (...), para ver el cumplimiento de normas, para asesorar y ayudar al centro a mejorar (...) a través de las visitas de inspección, emitiendo informes con valoraciones y propuestas trabajo en equipo de forma habitual (p.40).

A partir del análisis de las definiciones citadas, se asumen los siguientes rasgos del concepto supervisión educativa: a) es un proceso pedagógico particular, continuo, único, sistemático, interactivo, integrador; b) es un fenómeno de naturaleza consciente; c) es un conjunto de esfuerzo en función de

mejorar la enseñanza; d) se inserta en el proceso de dirección educacional; e) estimula el perfeccionamiento profesional; f) está encaminado a descubrir manifestaciones, problemas y causas que lo originan e implica el estudio de instrumentos de control; g) planifica, coordina, ejecuta, controla, evalúa, estimula; h) se reconoce como un factor de calidad; i) debe ejercer un liderazgo que tienda al perfeccionamiento; j) permite la toma de decisiones de los actores del hecho educativo; y k) se desarrolla en función de lograr resultados de trabajo y un ambiente favorable.

Otro de los elementos de la supervisión educativa son sus funciones básicas. De la sistematización realizada de trabajos investigativos desarrollados por Tamayo y Valiente (2011), Ocando (2017), Aguilera (2018) y Fajardo (2019), se asumen las funciones de control, asesoramiento, evaluación y mediación.

La función de control “está dirigida a conocer el estado de la materialización de las políticas que orientan el sistema educativo, el funcionamiento de sus instituciones y la efectividad del desempeño de sus actores, como referente para proyectar acciones que permitan mejorar la actividad educacional. Desde la perspectiva contemporánea, el control debe asumirse como un proceso participativo, desarrollador, correctivo, oportuno, flexible y continuo en busca de la calidad educativa”. (Aguilera 2018, pp.12-13).

El asesoramiento consiste en la colaboración, ayuda y apoyo de los supervisores. En tal sentido Ocando (2017), plantea que esta función conlleva la propuesta de acciones propensas a mejorar la calidad de la educación por ser un elemento facilitador del cambio educativo, el cual debe concebirse como un proceso de dinamización formativa, en aras de proporcionar el desarrollo de capacidades profesionales para mejorar el desempeño laboral en el proceso de enseñanza y con ello elevar la autoestima y confianza en los supervisados.

La función de evaluación está estrechamente vinculada al control. Al respecto Martínez y Hernández

(citado por Ocando, 2017, p.51) refieren que “facilita controlar continuamente el diseño y los efectos de la supervisión educativa puesta en funcionamiento, con el objetivo de decidir el mejor camino para seguir implantando nuevas formas y vías supervisivas, así como corregir las disfunciones aparecidas y reforzar los elementos positivos en orden de alcanzar la calidad esperada”.

A esta función “(...) le ha concernido el encargo de retroalimentar a los componentes del sistema (instituciones, programas y políticas), y a este como conjunto, con información (caracterizadora y valorativa) fiable y oportuna para la toma de decisiones dirigidas a su mejoramiento (...)” (Aguilera, 2018, p.13).

Respecto a la mediación, Aguilera, Valiente y Peña (2018) la definen como “un proceso de interacción social, concebido conscientemente, en el que intervienen los supervisores y otros actores involucrados, (...), en la actividad educativa. Se encamina a la previsión, la identificación, el tratamiento y la búsqueda de alternativas de solución de problemas (incluidos los conflictos) en las instituciones educativas; a la canalización de inquietudes, preocupaciones, quejas y recomendaciones nacidas en diferentes instancias del sistema educativo; y a la facilitación del flujo ascendente y descendente de información entre dichas instancias. Supone la creación de un clima favorable (...) y el logro de una comunicación adecuada (...). Se produce en vinculación con las restantes funciones básicas supervisoras (...) y propicia que estas, entre sí, se articulen sistémicamente” (p.61).

Del análisis realizado a las funciones de la supervisión, se concluye que, a partir de la articulación entre ellas, se hace loable el proceso supervisor. Esto permitirá a la estructura municipal de secundaria básica elevar el desempeño de los directivos y docentes, en función de la mejora de los procesos que se desarrollan en las instituciones educativas.

Por otro lado, el desarrollo exitoso del proceso de supervisión también dependerá de la puesta en práctica de los métodos y/o técnicas, procedimientos y formas organizativas. Autores como Rodríguez

(1941); Alvarado (1990); Álvarez (1992); Guarderas (1993); Soler (1994, 2003); Coll (2001); Mined (2001, 2008a, 2010); Fuentes, Salcedo y Basaco (2009); Tamayo (2011); Tamayo y Valiente (2011) hacen referencia a ellos en sus trabajos investigativos.

Tamayo (2011), refiere "que el método en la supervisión educativa puede ser asumido como aquella táctica que organiza y orienta la acción supervisora como proceso encaminado a la formación permanente de los docentes y directivos" (p.26).

Por otra parte, Tamayo y Valiente (2011) expresan que los más recomendables son aquellos que "(...) promuevan: a) la demostración de modos de actuación, b) la observación de situaciones concretas que permitan a los sujetos inferir consecuencias y principios, c) la modelación y el estudio de casos, d) el trabajo en equipo, e) la comparación de ideas y soluciones, f) el ejercicio colectivo y crítico sobre los problemas de ámbito escolar y su propio desempeño, g) la comunicación efectiva y el debate, h) la autoevaluación, la coevaluación y la heteroevaluación" (pp. 8-9).

Con respecto al procedimiento, Álvarez (citado por Tamayo 2011, p.19) lo considera "como subsistema del método y precisa que, el método, depende de la intención a alcanzar, el procedimiento del contexto en que se desarrollan". Por su parte, Coll (2001) expresa que es "un conjunto de acciones ordenadas y finalizadas, es decir, dirigidas a la consecución de una meta".

Relacionado con las técnicas de la supervisión, son disímiles los criterios en cuanto a su alcance como modo de realización consciente y ordenada de una actividad. Al respecto, Rodríguez (1941); Guarderas (1993) y Soler (1994) plantean que son reglas o instrucciones, conjunto de procedimientos, instrumentos, procederes de actuación, ligados a los métodos que se utilicen para ejercer la acción supervisora de manera consciente y voluntaria. Mientras que Soler (2003) propone como técnicas la visita, la observación, el registro, el informe, el diálogo y las preguntas guiadas.

Con respecto a las formas organizativas, la autora coincide con Tamayo y Valiente (2011) que



reconocen “la visita de supervisión en sus diferentes modalidades, las formas organizativas del trabajo metodológico: talleres, eventos y jornadas pedagógicas, reuniones pedagógicas, despachos, análisis y debates de informes, la reflexión grupal y el estudio individual o por equipos, entre otras” (p.8).

Por tanto, la utilización correcta y precisa de las funciones supervisoras, por parte de la estructura de secundaria básica, resulta necesaria para demostrar los modos de actuación más idóneos en el ejercicio supervisor. Este se concibe en función de la mejora de las escuelas de este nivel educativo, a partir de su diagnóstico y de los principios de la supervisión educativa y en correspondencia con los métodos y/o técnicas, procedimientos y formas organizativas.

El último término a analizar en este subepígrafe es el de principio. Según el diccionario de la Real Academia Española (2014) proviene del latín 'principium', / Primer instante del ser de algo. / Base, origen, razón fundamental sobre la cual se procede discuriendo en cualquier materia. / Norma o idea fundamental que rige el pensamiento o la conducta.

Al decir de Tamayo y Valiente (2019), este término ha sido valorado desde el punto de vista filosófico, lógico, psicológico y pedagógico. Entre sus cualidades más reconocidas, se encuentran las siguientes: ideas rectoras y reglas que guían y orientan la conducta del sujeto en su labor teórica y práctica; ley general que establece lo esencial en todo el proceso y constituye el objeto de la teoría científica como límite superior de generalización; concepto y fundamento que constituye una generalización; punto de partida, concepto central, fundamento de un sistema; norma general de la acción o el pensamiento; y tesis profundas y esenciales de partidas unificadoras de la teoría, que expresan las relaciones más esenciales y orientan la búsqueda de otras más complejas del objeto particular (p.133).

Acerca de los principios se plantea que existe una gran variedad, los que han sido abordados por autores como: Rodríguez (1941), García (1963), Nérci (1975), Fermín (1980), OEI (1986a), OEI (1986b), Alvarado (1990), Guarderas (1993), Soler (2003), Marín (2005), Basaco y Suárez (2007),

Fuentes, Salcedo y Basaco (2009), Secadura (2008), Tamayo (2011), Aguilera (2018) y Tamayo y Valiente (2011 y 2019).

No obstante, la autora de esta tesis, a partir de la sistematización realizada por Tamayo y Valiente, (2019, p.136) referente a los principios, asume la clasificación aportada por estos autores, y realiza su explicación en correspondencia con el objeto de su investigación:

- *De la correspondencia con los postulados y la filosofía de la política educativa.* Este principio debe estructurarse basándose en una filosofía de la educación, y ser adoptado por el sistema educativo al que pertenece la escuela, (secundaria básica), donde el supervisor (metodólogos-inspectores) será un guía orientador con una amplia visión de la escuela, de su entorno y de sus necesidades, además, tendrá la misión de guiar a los supervisados (directivos y docentes), para lo cual debe saber hacia dónde va, qué es lo que se propone y cuál es su objetivo en el proceso supervisor, en correspondencia con la política del Partido y del Estado, con el momento histórico y las ideas expresadas por Fidel Castro Ruz y principales dirigentes de la Revolución.
- *Del carácter científico:* En él debe tenerse en cuenta que la supervisión es una forma sencilla de investigación científica, en función de proponer acciones racionales, objetivas y consistentes, a partir de elementos científicos, métodos y/o técnicas y procedimientos que permiten la evaluación permanente del proceso educativo, con el objetivo de mejorar la calidad de la educación.
- *De la objetividad del proceso:* La supervisión educativa debe ser objetiva, se desarrollará desde una observación real, analítica y veraz que posibilite detectar los problemas que entorpecen el desarrollo del proceso supervisor y, a partir de las causas, proponer las alternativas de solución. La planificación del trabajo deberá derivarse de la realidad educacional, para que no haya imposición de modelos que alteren dicho proceso en lugar de mejorarlo. Este principio propiciará

que la actividad supervisora no se aleje de la realidad, enmarcando sus acciones dentro de las características y el entorno político, económico y cultural donde se desarrollará.

- *De la eticidad, integridad y multifocalidad:* La supervisión educativa ejerce una responsabilidad como modelo ético de conducta dentro del sistema educativo, esto implica que para ser un buen supervisor (metodólogos-inspectores) se deben poseer cualidades y valores que lo distinguan como ser humano. La ética, como cimiento profesional, se deberá manifestar en su accionar durante el proceso supervisor con los directivos y docentes de las secundarias básica, en función de orientarlos para dar solución a los problemas detectados y propiciar su superación profesional, con el propósito de elevar su preparación.
- *De la justeza, rigor e imparcialidad:* Durante el proceso supervisor a la secundaria básica, los supervisores de este nivel educativo deberán estar comprometidos con la labor que realizan en las escuelas durante el proceso, a partir de una adecuada preparación, comunicación, profesionalidad y eticidad. Además, responderán por el control al cumplimiento de las normativas de la supervisión educativa, para lo cual demostrarán justeza, rigor y profundidad en los análisis y en la aplicación de medidas, en caso de ser necesario. Asimismo, evaluarán los resultados obtenidos en el trabajo, mediante un ambiente de comunicación y buen trato, que posibilite el diálogo, la reflexión y la motivación por la mejora.
- *De la planificación, organización y desarrollo por etapas:* El proceso de supervisión a la secundaria básica deberá concebirse desde la preparación integral de la estructura municipal de este nivel para llevar a cabo las acciones supervisoras, en función de los objetivos propuestos. Para ello se realizará una correcta determinación de métodos y/o técnicas, formas organizativas, recursos materiales y tiempo que se dispondrá para esta actividad. Se contará, además, con un

procedimiento que guie su desarrollo con un carácter integral, que precise los medios para alcanzar dichos objetivos y cómo evaluarlos.

- *De la evaluación de la continuidad y progresión del carácter sistémico y ayuda permanente:* Este permite la evaluación permanente de la supervisión educativa, concebida como proceso continuo, sistémico, gradual e integral. Además, facilita conocer el cumplimiento de los objetivos e introducir cambios que se consideren necesarios para establecer la ayuda sistemática de los supervisores a los supervisados y con ello contribuir a la mejora de la institución escolar.
- *De la contextualización y la diferenciación:* Principio que presta atención al entorno socio-cultural, razón por la cual, para la supervisión a la secundaria básica, se tendrán en cuenta el diagnóstico específico y contextualizado de los recursos humanos y las características de la institución, en función de atender las insuficiencias del proceso educativo, las potencialidades y necesidades colectivas e individuales de los supervisados para mejorar el trabajo de la institución.
- *El principio de diferencialidad:* Este está relacionado con el anterior, pues la atención de forma diferenciada de las individualidades, desde un diagnóstico contextualizado de los supervisores, supervisados y la institución, permitirá el logro de los objetivos de la política educacional y con ello alcanzar la calidad educativa.
- *Del carácter constructivo y/o creativo:* El desarrollo de una supervisión eficiente a la secundaria básica debe ser constructiva, a partir del aprendizaje sistemático durante la preparación y la generalización de los conocimientos adquiridos en la demostración de sus modos de actuación, en función de mejorar los procesos que se desarrollan en ella. Por lo cual, el accionar de los supervisores deberá ponderar un carácter creativo, innovador, flexible y en permanente cambio, y adecuarse a la realidad de la institución.

- *De la mejorabilidad y perfectibilidad:* Guarderas (1993) refiere que “el mismo ayuda a entender que nada es acabado y perfecto sino que puede ser mejorando y perfeccionando de forma permanente a través de la historia”. Asimismo, Guedez (citado por Pérez y Camejo, 2009, p.15), recuerda: “más que éxitos o fracasos, en la vida lo que existen son oportunidades para ser mejor”.

De lo expuesto anteriormente, se concluye que la supervisión educativa es necesaria e importante, pues permite mejorar las actitudes y las relaciones entre los supervisores y supervisados, por ser un proceso continuo, progresivo e integral orientado a la mejora. Su ejecución garantiza, enriquece y perfecciona el funcionamiento de la secundaria básica, lo que eleva la calidad de los procesos que se desarrollan en ella y propicia la obtención de resultados superiores en la formación de los supervisores y supervisados.

- *De la variedad o la complementación en el empleo de formas, métodos y técnicas en su realización:* Al hacer uso de diferentes métodos y/o técnicas, procedimientos, medios y recursos necesarios, debidamente organizadas, se podrá lograr resultados positivos en la supervisión a la secundaria básica. Para ello desde la planificación es necesario considerar estos contenidos y las formas organizativas en la práctica supervisora, en función de generar un nuevo conocimiento y tomar decisiones para la mejora del proceso.

Entre los requerimientos de esta investigación para el cumplimiento de las funciones, métodos y/o técnicas, procedimientos y principios referidos anteriormente, se consideran: la pertinencia de la información contextualizada a la secundaria básica que aportan las normativas de la supervisión educativa y la organización escolar en Cuba; el diagnóstico de las necesidades y potencialidades educativas de los metodólogos-inspectores y el diagnóstico de los componentes de organización escolar de la secundaria básica.

Se tienen en cuenta, además, la preparación de los supervisores (metodólogos-inspectores de secundaria básica), entendida como “el sistema de conocimientos y habilidades que en su profesión o cargo debe poseer cada trabajador, para ejecutar las misiones encomendadas en sus respectivas entidades”. (Consejo de Estado de la República de Cuba, 2018, p.52); la realización de las acciones supervisoras en las secundarias básicas y la utilización de la evaluación en sus diferentes momentos del proceso de SOESB, como dispositivo para gestionar su calidad.

### **1.1.2 La organización escolar de la secundaria básica**

En este subepígrafe se muestra una breve caracterización del nivel educativo de Secundaria Básica y la sistematización de la conceptualización de la organización escolar, su objeto de estudio y el contenido de sus componentes.

La Secundaria Básica donde se desarrolla esta investigación se caracteriza por ser “el nivel educativo que forma parte del SNE, constitucionalmente tiene carácter obligatorio, se ubica a continuación de la Educación Primaria y antecede a la Educación Media Superior (...), comprende los grados séptimo, octavo y noveno” (Torres et al. 2017, p.3).

En correspondencia con ello, la nueva secundaria básica está diseñada a tono con los actuales escenarios en que se desarrolla la educación en Cuba, matizada por los cambios socioeconómicos que han acaecido en las últimas dos décadas de manera acelerada. Se clasifican en: “las escuelas secundarias básicas urbanas (ESBU) y las escuelas secundarias básicas en el campo (ESBEC) con régimen de internado, ubicadas en centros puros y centros mixtos (...)” (Torres et al. 2017, p.3).

En los estudiantes de este nivel se generan cambios anatomofisiológicos, cognitivos y motivacionales propios de sus edades. Durante esta etapa se experimentan transformaciones en su organismo, las que repercuten en los procesos psicológicos y sociológicos que se manifiestan en ellos y que se vinculan con su medio familiar y con la sociedad.

Por otro lado, en el medio escolar evidencian un desarrollo que repercute en el dominio de habilidades que serán utilizadas en el aprendizaje de las nuevas asignaturas que demanda este nivel para enfrentar actividades más complejas que se relacionan con el incremento del contenido y las tareas escolares, que incluyen las que planifica la organización pioneril a la que pertenecen.

En tal sentido, el fin y los objetivos formativos generales y específicos de este nivel están concebidos en función de dichos cambios y de las demandas realizadas por la sociedad y el propio sistema educacional, que tienen como sustento esencial la formación de valores en los estudiantes. Para ello se deben cumplir los siguientes requisitos: “la ejemplaridad del profesor de cada asignatura; la organización escolar, (...) y la clase como eslabón fundamental de dicho proceso” (Mined, 2007, p. 11).

Para el logro de estos requisitos, la escuela debe ser concebida como un sistema abierto, donde tanto los agentes como agencias que intervienen en ella juegan un papel trascendental. Además, deben tenerse en cuenta las prioridades definidas para el curso escolar; los objetivos estatales de la educación; el diagnóstico integral de la escuela-familia-comunidad; el plan de formación integral del pionero; el contenido, métodos y estilos de dirección, así como, la creación de un ambiente adecuado en el que se desarrolle el proceso educativo.

Esto corrobora la importancia del proceso de organización escolar, considerado el aspecto más visible del proceso docente-educativo. De ahí la necesidad de atenderlo de manera especial por ser el proceso que permite ordenar todas las actividades que se llevan a cabo en la institución educativa. Ello como garantía del adecuado funcionamiento de la secundaria básica para alcanzar sus metas.

Con el objetivo de profundizar en los fundamentos teóricos de este proceso, se considera indispensable partir del concepto organización, que desde el punto de vista etimológico, deriva del término griego *órgano*, y en latín equivale a ordenación (*ordinatio*). Además intuye que “organización

tiene un sentido de ordenación de los diferentes elementos que intervienen para la consecución de unos objetivos” (Díez, 2016, p.6).

Pérez, Fuentes y Requeiro (2011) plantean que la organización es entendida como “acción y efecto de organizar u organizarse. Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines” (p.3), además en el (2013, p.5) expresan que “organización en su sentido más amplio, significa ordenación, colocación, disposición, sistema estructurado de elementos según principios preestablecidos”.

Para Peniche (2012) la organización puede definirse como un “sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas. La cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización, y esta existe cuando: hay personas capaces de comunicarse, que estén dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común” (p.28).

Los autores referenciados coinciden en que dicho término está relacionado con la acción y efecto de organizar un sistema de actividades conscientemente coordinadas, donde debe existir una comunicación y cooperación entre las personas que participan, reguladas por un conjunto de normas en función de obtener determinados fines u objetivos que son comunes.

En relación con la categoría organización escolar, disímiles son los autores que incursionaron en el mismo: Arribas (1977); Maíllo (1979); Gairín (1989,1993, 1996, 1999,2000); Santos (1994); Antúnez (2004); Segura (2013); Villalta (2014); Díez (2016), Gutiérrez, Chaparro, y Azpillaga (2017) y Millacaris (2018) y de los nacionales: Ferreiro (1982); Orozco (1994); Chiong (1995); Fuentes (1998, 2002, 2004, 2005, 2006, 2007, 2015); Ugalde (2001,2003); Fuentes y García ( 2005); Ruiz (2005); Pérez (2005, 2007); Valle, Castro, Reynoso, Machado, Stuart, Durán y Castro (2006); Valle y García (2007); Fuentes, Elejalde y Suárez (2008); Rodríguez (2009); Pérez, Fuentes y Requeiro (2011,2013); Guerra (2013 y 2016); Flores (2013); Guzmán (2013); Santos (2015) y Mined (2016) entre otros.



Por un lado Gairín (1989) al analizar el término organización escolar desde una dimensión operativa expresa que es “el estudio de la interrelación más adecuada de los elementos que intervienen en una realidad escolar con vistas a conseguir la realización de un proyecto educativo” (p.167).

En tanto Fuentes (2007) plantea que la conceptualización de este término puede ser tratada “(...) desde diferentes aristas: desde las ciencias de la educación, o desde la escuela, en el ámbito teórico o en el práctico (...)” (p.3). En relación con ello, se exponen las definiciones abordadas como disciplina científica por Fuentes (2007); Pérez, Fuentes y Requeiro (2013) y Mined (2016).

Como disciplina científica, Fuentes (2007) plantea que “ (...) estudia integralmente a la escuela en sus diversas relaciones para garantizar las condiciones adecuadas en la formación de los educandos (...)”, en este caso “(...) debe revelar las particularidades del sistema de dirección en relación con el ordenamiento de las acciones educativas de la institución (p.5). En este sentido el Mined (2016) asume esta definición en correspondencia con lo establecido por los documentos orientadores de la Política Educacional (p.4).

También Pérez, Fuentes y Requeiro (2013) la asumen “(...) perteneciente al campo de la Dirección Científica Educacional y por tanto tiene como marco teórico conceptual de referencia aquellos presupuestos que le son necesarios: leyes, principios, contenidos, métodos de investigación o estudio, formas de control y evaluación provenientes de la Pedagogía y de la Dirección Científica Educacional (...). La Organización Escolar se convierte entonces en un saber esencial para el trabajo de los directivos y sus colectivos a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos trazados” (p.9).

Estos autores coinciden en que la organización escolar, vista como disciplina científica, responde al estudio integral de la escuela, perteneciente al campo de la dirección educacional, por tanto, revela las particularidades del sistema de dirección, por lo que tiene en cuenta los componentes de esta y de la

pedagogía, elemento indispensable para el conocimiento sobre la escuela y el trabajo de los directivos y docentes para alcanzar los objetivos propuestos.

Como actividad práctica, también Fuentes (2007) la entiende como “el funcionamiento óptimo de la institución para el logro de sus objetivos donde quedan implicados todos los recursos existentes utilizados de forma racional” y precisa finalmente que “...debe atender a las características de los escolares y tener en cuenta las posibilidades máximas de desarrollo de los alumnos” (p.3).

Para Valle y García (2007) consiste en “(...) armonizar ambientes, locales, instrumentos, materiales y personas en un proceso secuencial y congruente, con el fin de que la orientación pedagógica y didáctica sea eficaz” (p.253).

Por su parte, Segura (2013) refiere que “(...) es un factor influyente en la eficacia de la institución, la capacidad de desarrollo que tiene la escuela para mejorar el sistema educativo a partir de sus propias condiciones y circunstancias para alcanzar los objetivos propuestos; (...) que conducen al logro de una institución escolar eficiente” (p.47).

Fuentes (2015) también la ve como “un espacio especialmente estructurado y organizado, con objetivos y fines definidos que responde a las exigencias de la sociedad dada” (p.1). Para Millacaris (2018) “es entendida como una organización social con determinadas características, elementos distintivos o particularidades que le confieren su propia identidad, estructura, procesos que regulan su funcionamiento y continuidad en el tiempo” (p. 31).

En correspondencia con el propósito de esta investigación la autora asume la definición aportada por Valle y García (2007) y sobre esa base reconoce a la organización escolar como una de las esferas de actuación del contenido de la actividad profesional de dirección del director escolar, que asegura las condiciones organizacionales de la institución educativa para el cumplimiento de los restantes procesos que se desarrollan en ella.

“La actividad profesional de dirección de los directores escolares constituye un sistema que tiene como componentes a las esferas de actuación y a las funciones y los roles que estos desempeñan en la dirección de los procesos que configuran el contenido de dichas esferas” (...) y las esferas de actuación constituyen los ámbitos configurados por los procesos pedagógicos y administrativos sobre los que operan los directores escolares (Valiente y Santiesteban, 2013, p. 7).

Para el análisis del objeto estudio de la organización escolar, la autora consideró útil tener en cuenta el aporte de diferentes investigadores, (como se citó en Pérez, Fuentes y Requeiro, 2013, p.5).

- “Ordenación de los elementos de la escuela para que concurren adecuadamente a la educación de los escolares”. García (1968).
- Su objeto es “(...) ordenar todos los elementos que inciden en la función educadora hacia un objetivo claro y concreto: estimular y facilitar el desarrollo de la personalidad de todos los elementos de la comunidad en que está localizada”. Arribas (1977).
- Del Pozo (1978), plantea que “el objeto de la organización escolar es la escuela o institución educativa como lugar donde se realiza la educación formal (...)”.
- Para Moreno (1978), es la “Ordenación adecuada de todos los factores y elementos que confluyen en la vida escolar, a fin de alcanzar mejor los objetivos de educación”.
- Por su parte Maíllo (1979), expresa que el objeto es “disponer los elementos de índole personal, material y formal que la constituyen, de manera que contribuyan lo más eficientemente posible, a la consecución de sus propios fines, es decir, a la educación de los niños”.

Asimismo, se estudió lo expresado por Fuentes (2015) que la considera como “la interrelación de todos los elementos y factores, incluidos de manera especial los humanos, proporcionando normas para armonizar ambientes, locales, instrumentos, materiales y personas en un proceso secuencial y congruente a fin de que la orientación pedagógica y didáctica sean eficaces” (p.2).

En consideración con ello, los autores antes citados coinciden en que el objeto de la organización escolar está referido a la ordenación de los elementos que confluyen en la escuela, en función de lograr un objetivo desde una perspectiva organizacional.

Al igual que la definición y el objeto de estudio, el contenido de la organización escolar es otro de los aspectos abordado por diferentes autores, entre ellos: Ugalde (2001,2003); Fuentes (2005, 2015); Pérez, Fuentes y Requeiro (2011, 2013) y Mined (2016). Ugalde (citado por Pérez, Fuentes y Requeiro, 2013, p.8), plantea que para garantizar la concepción organizacional de la labor escolar; entre otros aspectos se requiere, la relación con los agentes educativos, el diseño del currículum, la organización funcional y el uso de recursos.

Al respecto, Fuentes (2005) se refiere a seis componentes, los que nombra: la estructura de los diseños curriculares, el régimen diario de los centros de estudio y la carga docente de los alumnos, la reglamentación de las actividades docentes, la distribución del tiempo laboral de maestros y alumnos, la evaluación de los conocimientos, habilidades y hábitos de los alumnos, la formas y métodos más racionales para la organización y supervisión general y parcial de las escuelas, entre otros (pp. 4-5).

Pérez, Fuentes y Requeiro (2013) asumen entre otros los siguientes: higiene escolar, régimen de vida, horario escolar, carga docente, ambiente escolar, reglamento escolar y capacidad de trabajo. Por otro lado, Fuentes (2015) plantea que " (...) debemos referirnos a sus componentes principales entre los que se destacan: el régimen de vida, el horario escolar, la capacidad de trabajo, y el ambiente escolar, entre otros" (p.5.).

En tanto el Mined (2016) precisa que "su contenido ha ido abarcando problemas cada vez más amplios y estrechamente vinculados con la higiene escolar" y los relaciona como: la estructura de los diseños curriculares, el régimen diario de los centros de estudio; la carga docente de los alumnos y su distribución en el plan de estudio, el horario y la clase, la normalización y duración de la actividad

docente, las exigencias higiénicas del puesto de trabajo, de la tarea escolar y de la evaluación escolar, las formas y métodos más racionales para supervisión de las escuelas, entre otros” (pp.3-4).

En tal sentido se aprecia una evolución en la clasificación de los componentes del contenido de la organización escolar de las instituciones educativas, en correspondencia con las esferas de actuación de la actividad profesional directiva. A pesar de ello se relacionan algunos que, a consideración de la autora, pudieran analizarse desde otras esferas de actuación, como son los componentes relacionados con el diseño curricular y la evaluación de los conocimientos, habilidades y hábitos de los alumnos.

Además, no se tienen en cuenta otros que, a la luz del III Perfeccionamiento del SNE, se consideran necesarios para la mejora de la organización escolar de las secundarias básicas. Desde esta investigación se propone considerar los siguientes componentes: niveles funcionales de la secundaria básica y la participación escolar, la implementación del currículo institucional, el ambiente escolar, el trabajo en red, el régimen de vida y el horario escolar.

**Niveles funcionales de la secundaria básica y la participación escolar:** este componente responde a los escenarios de trabajo metodológico, tales como: consejo de dirección, consejo técnico, reunión de coordinación de la red, consejo de grado, colectivo de docentes, colectivo de grupo, claustrillo, colectivo de asignatura, preparación metodológica, claustro, entre otros (RM 200/14 actualizada, p. 3).

Las funciones asumidas por estos niveles funcionales, en las condiciones actuales, generan el trabajo cooperado y consensuado de todos los agentes y actores que inciden en la institución, en función del seguimiento a las dificultades detectadas en el resto de los componentes y de él en sí, desde la ejecución del sistema de trabajo de la escuela.

Otros de los elementos a tener en cuenta en este componente, son los derivados de los objetivos de trabajo del Mined y de sus Áreas de Resultados Claves en lo adelante (ARC). Para su análisis se propone atender los criterios referidos en el (anexo 11).

**La implementación del currículo institucional:** Este componente ha sido abordado por diversos autores como el diseño del currículo, tal es el caso de: Sacristán (1991,1993); García (2005); Valle et al (2006); Elizondo y Villanueva (2016); Herrera, Montes, Santiago y Tapia (2017); Torres et al. (2017). ICCP (2020).

Según Sacristán (citado por Herrera, Montes, Santiago y Tapia, 2017, p.31). “El currículo es un ámbito de interacción donde se entrecruzan procesos, agentes, y ámbitos diversos que, en un verdadero y complejo social, dan significado práctico y real al mismo”. (...) un instrumento imprescindible para comprender (...) la práctica pedagógica, (...), así las funciones (...) dependen de la variación de los contenidos, finalidades y mecanismos de desarrollo curricular.

Gimeno (citado por Elizondo y Villanueva, 2016, p.75) plantea que “es considerado como un proyecto en el que confluyen múltiples intenciones y acciones de carácter político, cultural, pedagógico, administrativo y de supervisión, (...) que orientan el sistema educativo”. Elizondo y Villanueva (2016) refieren que “(...) es entendido como proyecto educativo multidimensional, plural, tanto en su concepción, su diseño y su concreción en el Plan de Estudios (p.74). Estos autores coinciden en que el currículo es considerado como un proyecto educativo, donde confluyen interacciones y comprende la práctica pedagógica.

Por su parte, Torres et al. (2017) plantean que es el “sistema de actividades y de relaciones, dirigidos a lograr el fin y los objetivos de la educación para un nivel y tipo de institución educativa determinada; es decir, los modos, formas, métodos, procesos y tareas, mediante los cuales se planifica, ejecuta y

evalúa la actividad pedagógica conjunta de educadores, educandos y otros agentes educativos, para lograr la educación y el máximo desarrollo de los educandos” (p.25).

Dentro de las modificaciones en el III Perfeccionamiento del SNE se propone la concepción curricular en dos niveles: un currículo general en el que se refiere a las aspiraciones a alcanzar de forma individual y colectiva de los estudiantes y uno institucional que permite una mayor flexibilización y contextualización de las actividades y procesos educativos, donde su concreción y contextualización se logra a través del Proyecto Educativo Institucional, en lo adelante (PEI).

Por el ICCP (2020) se precisa que “el currículo institucional expresa una de las modificaciones más importantes y complejas que se producen en la nueva concepción curricular y constituye un núcleo central del proyecto educativo, donde los antecedentes de estas modificaciones están en la RM 186/14, la cual flexibiliza la organización escolar y algunos elementos del currículo” (p.15).

Por consiguiente, su implementación tiene el propósito de viabilizar la participación de todos los agentes educativos que interactúan en la escuela y desde la comunidad, en función de atender la diversidad de los estudiantes, familia y colectivo pedagógico. Por otro lado, propicia la integración de los procesos educativos y los instructivos, a partir del aprovechamiento de las posibilidades que brinda el contenido de las asignaturas, el proceso en sí y el vínculo con la familia y la comunidad.

Desde esta perspectiva, se puede concluir que este componente permite aglutinar los elementos que son parte de la práctica pedagógica para el funcionamiento óptimo de la secundaria básica, a partir del cumplimiento de las normativas e indicaciones de la organización escolar y teniendo en cuenta el diagnóstico de la escuela y las interacciones entre los agentes externos e internos de la institución.

El componente **ambiente escolar** ha sido abordado por Ferreiro (1982); Fuentes (2007); Fuentes, Elejalde y Suárez (2008) y Torres et al. (2017). Por su parte Ferreiro (1982) llama ambiente escolar al

conjunto de factores de todo tipo que hacen posible llevar a cabo el proceso docente educativo en la escuela.

Pérez, Fuentes y Requeiro (2013) y Fuentes (2015), exponen que, desde el punto de vista higiénico y de salud, los factores objetivos y subjetivos, físico-constructivos y sociales, hacen posible llevar a cabo el proceso docente-educativo. Esto influye y contribuye de manera decisiva en la formación integral del estudiante, además, que en él convergen todas las personas que participan en el proceso pedagógico (trabajadores de la educación, familia y otros). Es necesario, también tener en cuenta los espacios físicos interiores y exteriores donde tienen lugar las actividades docentes, así como la comunidad y sus instituciones.

Otros autores se han referido a la atmósfera emocional en la institución, como se cita en Carvajal (2009): “Lograr una atmósfera emocional positiva en la escuela presupone alegrar la vida de esta y facilitar la comunicación entre las personas (...); ambas cuestiones exigen la combinación armónica de los factores objetivos y subjetivos. En este sentido el maestro debe pensar qué hacer para mejorar las condiciones de vida y el ambiente escolar” (p.139).

En la práctica educativa de la secundaria básica es imprescindible la concatenación entre los agentes internos, externos y los espacios físicos existentes para el desarrollo de las actividades. Estos funcionan como un todo, lo cual resulta necesario para el desarrollo de las actividades del régimen de vida de la escuela.

A partir de lo antes expuesto, es una necesidad que los directivos de estas instituciones escolares tracen acciones que involucren a los agentes internos y externos, en función de atender los factores físico-constructivos y sociales. Dentro de estos primeros se proponen: la conservación y cuidado de la instalación, el control a las situaciones de riesgos y posibles consecuencias, cumplimiento de las



medidas orientadas para el uso de los portadores energéticos y de las acciones del plan de prevención y riesgos, y lo establecido en el control interno, entre otros.

En los sociales se sugieren: la organización higiénica y la promoción de la salud, desde el aseguramiento de las condiciones creadas para atender situaciones epidemiológicas que se presenten; el trabajo que realiza la enfermera en el control y prevención de enfermedades; el cumplimiento de las medidas higiénicas durante el proceso de almuerzo y merienda escolar; el uso de nasobuco en los diferentes espacios de la institución; el funcionamiento de la guardia docente y estudiantil, así como, la planificación de actividades de salud escolar desde el plan anual y su salida en las asignaturas.

**El trabajo en red** ha sido abordado por Ballester (2004); Rizo (2006); Castillo (2009); ICCP (2020), entre otros.

Al respecto Rizo (citado por Castillo, 2009, p.152) plantea que “(...) se erigen como una forma de organización social que permite a un grupo de personas potenciar sus recursos y contribuir a la resolución de problemas (...). Su lógica no es la de homogeneizar a los grupos sociales, sino la de organizar a la sociedad en su diversidad, mediante la estructuración de vínculos entre grupos con intereses y preocupaciones comunes. (...) implican un desafío a la estructura piramidal, vertical, de la organización social y proponen una alternativa a esta forma de organización que pueda hacer frente a las situaciones de fragmentación y desarticulación que se vive en la actualidad”.

Castillo (2009) lo considera como “(...), formas de interacción social, espacios sociales de convivencia y conectividad. Se definen fundamentalmente por los intercambios dinámicos entre los sujetos que las forman. (...) son sistemas abiertos y horizontales, y aglutinan a conjuntos de personas que se identifican con las mismas necesidades y problemáticas” (p.152).

Para ICCP (2020) es un "sistema de relaciones para la interacción, colaboración, interdependencia y complementación de los diferentes agentes: las organizaciones e instituciones comunitarias; los líderes y figuras comunitarias; las entidades económicas y de servicios, por medio de sus administraciones y colectivos laborales; también los consejos de escuela, de círculo infantil y las familias; los delegados del poder popular y el presidente del consejo, (...), para la implicación en el proceso educativo, en correspondencia con la política" (p.7).

Estos autores coinciden en que este componente es un sistema abierto y horizontal, de interacción social en su diversidad y un espacio de convivencia y conectividad que permite el intercambio dinámico entre los sujetos que las forman (agentes y agencias) con intereses y preocupaciones comunes. Esto reafirma su importancia al potenciar la colaboración, interdependencia y complementación, proponer alternativas en función de contribuir a la resolución de problemas, enfrentar las situaciones de fragmentación y desarticulación para la implicación en el proceso educativo, en correspondencia con la política.

De igual manera, viabiliza el empleo de diversas formas de trabajo metodológico, superación e investigación que respondan a las necesidades y demandas de los actores del hecho educativo, la familia y la comunidad. Al trabajar en red se generan sinergias, (integración de elementos), se aprovechan y maximizan las cualidades de estos elementos y sus fortalezas responden a disminuir las debilidades.

Por lo antes expuesto se considera este un componente relevante en el proceso de organización escolar para el funcionamiento óptimo de la secundaria básica, a partir del trabajo integrado escuela-familia-comunidad. Ello desde la implementación de estrategias que viabilicen atender y dar solución a las carencias de estos segmentos, a partir de un diagnóstico que dé seguimiento a las incidencias,

denuncias y quejas que se presenten, potencie el trabajo de formación vocacional y orientación profesional en correspondencia con su salida en los proyectos educativos.

**El régimen de vida** es considerado por diferentes autores como el sistema de tareas que se realizan en una unidad de tiempo con un orden y frecuencia adecuados de acuerdo con las características del escolar o su grupo. En tanto, Fuentes, Salcedo y Basaco (2009) refieren que es “conocer la influencia de los factores de todo tipo que conforman el ambiente en que vive y se educa, teniendo en cuenta su desarrollo físico y psicosocial” (p.13).

La organización de la vida de la escuela descansa en un régimen de vida adecuado del estudiante, el cual influye en su crecimiento, desarrollo, estado de salud y capacidad de trabajo, razón por la que es preciso atender principios higiénicos como: la organización prefijada de las actividades y su alternancia racional y sistemática, y la dosificación de la carga física e intelectual desde el diseño del horario escolar. Para ello se debe realizar una caracterización de las condiciones materiales existentes en la escuela, a partir del diagnóstico de los recursos y la correcta distribución de sus espacios, que permita organizar todas las actividades que se desarrollan dentro o fuera de esta.

De ahí la necesidad de la supervisión sistemática al proceso de planificación, concepción y control al cumplimiento de todas las actividades enmarcadas en este componente. Dentro de ellas es recomendable atender los efectos fisiológicos que estas provocan, el consumo energético que ocasionan, el establecimiento de relaciones de coordinación y subordinación entre ellas y el presupuesto real de tiempo de que se dispone, así como a los principios higiénicos de las mismas.

**El horario escolar es** un componente indispensable en el proceso de organización escolar para el correcto funcionamiento de la institución educativa, debido a que desde el punto de vista práctico en él se concentra, de forma ordenada, el sistema de actividades docentes y extradocentes específicas del

nivel educativo Secundaria Básica. Por ello, en su estructuración se han de considerar los aspectos aportados por (Fuentes, 2015, p.11) referidos a:



Por tal razón, el análisis que se realiza, desde el proceso de dirección de la escuela, debe garantizar el seguimiento, control y evaluación de su concepción y diseño, a partir de los principios y requerimientos antes expuestos, las características de la secundaria básica, el trabajo cooperado y la participación protagónica de todos los implicados en el proceso docente-educativo. Esto permitirá organizar el proceso en la institución escolar, en correspondencia con el carácter flexible y contextualizado que tiene el horario escolar.

Se concluye que, para el logro en el proceso de organización escolar de la secundaria básica, se precisa atender de manera preponderante los componentes propuestos. Por tanto, se hace indispensable la preparación de los metodólogos-inspectores encargados de supervisar dicho proceso y de los ejecutores del mismo en la escuela, a partir de las exigencias que dimanar de las normativas de la organización escolar y del diagnóstico de sus componentes en las instituciones escolares de este nivel educativo.

### **1.1.3 La supervisión a la organización escolar de la secundaria básica**

En este subepígrafe se aborda un análisis del comportamiento del campo de la investigación, tomando como punto de partida el estudio de experiencias investigativas de diferentes autores relacionadas con este. También se aporta una definición operacional de supervisión a la organización escolar de la secundaria básica.

Entre los rasgos identificados de la sistematización teórica del concepto supervisión educativa realizada en el epígrafe 1.1.1 se tienen que se inserta en el proceso de dirección educacional y que es un proceso pedagógico particular. En esta investigación se asumen las especificidades del proceso de dirección educacional, identificadas por Alonso (citado por Velázquez, 2014, p.14). Ellas son: a) en educación todo descansa sobre factores humanos; b) la dirección educacional es un proceso de formación de hombres y un proceso de formación de formadores de hombres; c) todo el personal que labora profesionalmente en la educación dirige y es dirigido; d) el producto de un trabajo de mala calidad en la educación, no puede ser echado a la basura ni "reprocesado", sino que se convierte en una carga social.

Como proceso pedagógico particular se asume para los fines de esta investigación a "los procesos conscientes, organizados y dirigidos a la formación de la personalidad, en los que se establecen relaciones sociales activas, recíprocas y multilaterales entre educador, educando y grupo orientados al logro de los objetivos planteados por la sociedad, la institución, el grupo y el individuo" (Sierra 2004, citado por Tamayo, 2011, p. 24).

En cuanto a las experiencias investigativas relacionadas con el campo de acción, se identificaron autores que han incursionado en aspectos afines con el proceso pedagógico, la organización escolar de la secundaria básica y la supervisión educativa. Sus aportes contribuyen a la modelación de la SOESB y al procedimiento para su aplicación práctica en estas instituciones.

Entre los autores que han incursionado en el proceso pedagógico de estas instituciones educativas se encuentran: García (2005); Moreno (2005); Reinoso (2005); Martínez (2007); Mined (2007); Borrero (2008); Velázquez (2014); Maldonado (2015); Vega (2015) y Torres et. al. (2017). Los estudiosos referenciados hacen contribuciones para el cambio educativo en función del perfeccionamiento educacional, de gran utilidad para la estructura municipal, en correspondencia con las necesidades identificadas en la preparación de los metodólogos-inspectores.

Además, estos orientan a elementos teóricos que deben ser considerados para la modelación y elaboración del procedimiento para la SOESB, como son tener en consideración referentes orientadores, que incluyen el diagnóstico, la utilización de fundamentos pedagógicos, el enfoque de procesos y de sistemas.

Otros como Fuentes (1998); Augier (2000); Rodríguez (2009) y Guzmán (2013) dirigieron sus aportes hacia la organización escolar de instituciones educativas, lo que guarda relación con el nivel educativo de secundaria básica. En tal sentido, Fuentes (1998) aportó un modelo para la organización higiénica de las actividades laborales del huerto y el taller de educación laboral en el segundo ciclo de la Enseñanza Primaria.

Por otra parte, Augier (2000) diseñó una metodología para la elaboración e implementación de la estrategia escolar en la secundaria básica cubana. Rodríguez (2009) propuso acciones para optimizar la organización escolar en el preuniversitario, a partir del trabajo integrado de los diferentes agentes educativos que intervienen en este proceso. Mientras que Guzmán (2013) propuso acciones que favorecen el fortalecimiento del proceso de organización escolar para mejorar la dirección de la secundaria básica.

Las contribuciones realizadas por los investigadores citados están en función de las esferas de actuación del director escolar. Se destaca que parten del diagnóstico como principal referente de

orientación para el diseño de sus propuestas que incluyen metodologías, sistemas de acciones, entre ellas las que favorecen el fortalecimiento del proceso de organización escolar para mejorar la dirección de la secundaria básica; útiles para elaboración de las propuestas teórico-práctica de esta tesis, pero no explican cómo supervisar el proceso de organización escolar en la secundaria básica.

En relación con los autores que abordan la supervisión educativa a las instituciones escolares tales como: Delgado (2010); Tamayo (2011); Watters (2012); Aguilera (2018); Araoz (2018). Delgado (2010) propone una estrategia participativa para contribuir a la formación en supervisión educativa de los responsables municipales del Simoncito Comunitario.

Asimismo, Tamayo (2011) ofrece un modelo teórico de la dirección de la supervisión educativa a los institutos preuniversitarios por la estructura municipal de educación, sustentado en las relaciones esenciales que emergen del principio de la unidad entre la pertinencia de los referentes de orientación, la integralidad de la proyección, el enfoque pedagógico y la sistematicidad de la evaluación de la supervisión educativa como proceso pedagógico singular, dirigido a la formación permanente de docentes y directivos.

Aguilera (2018) aporta un procedimiento sustentado en una concepción teórico-metodológica de la gestión de los inspectores integrales de las direcciones municipales de educación en el ejercicio de la función de mediación de la supervisión educativa. Este autor toma en cuenta la multidimensionalidad del contenido de dicha función.

Por su parte, Araoz (2018) describe la influencia de la supervisión educativa que realizan los directores de las instituciones educativas, en la calidad de enseñanza–aprendizaje en las instituciones escolares rurales del distrito de Langui, Provincia de Canas.

Los autores citados hacen importantes aportes en relación con el objeto de esta investigación y sirven de referencia para la modelación de la SOESB. Entre estos se destacan el diagnóstico como referente

orientador, las exigencias básicas de la gestión supervisora de la estructura municipal de educación, el desempeño profesional de docentes y directivos de las instituciones escolares, la determinación de los subsistemas proyectivo, ejecutivo y evaluativo, así como el diseño de propuestas prácticas que incluyen metodologías y procedimientos.

Sin embargo, no se encontraron propuestas investigativas dirigidas a la supervisión a la organización escolar en los niveles educativos y en particular, al de Secundaria Básica, que integren la información contextualizada procedente de las normativas de la supervisión educativa y la organización escolar en Cuba, el diagnóstico de las necesidades y potencialidades de la estructura municipal de secundaria básica y de los componentes de la organización escolar en dicho nivel educativo, con la utilización de la evaluación como dispositivo para gestionar su calidad y así solventar la fragmentación en dicho proceso.

Tampoco se pudo identificar una concepción de la supervisión educativa a la secundaria básica que considere como esfera de actuación profesional de los directores escolares la concerniente a la organización escolar, ni una conceptualización sobre la SOESB.

El análisis realizado corrobora que este tema no ha sido abordado por la vía científica, a pesar de la importancia de su tratamiento para lograr resolver las carencias en el orden teórico del proceso SOESB, en cuanto a su carácter integrador. Esto reafirma la necesidad del desarrollo de una definición operacional de la SOESB y de una contribución teórica que sustente una propuesta práctica de la misma para asegurar la integralidad de dicho proceso.

Operacionalmente, se define la supervisión a la organización escolar de la secundaria básica como un proceso de dirección particular con carácter integrador que permite la proyección gradual de las acciones de preparación de los metodólogos-inspectores para el asesoramiento, mediación y control de dichas instituciones educativas, sobre la base de la información contextualizada que aportan las



exigencias que dimanaban de las normativas de la supervisión educativa y la organización escolar en Cuba, del diagnóstico de las necesidades educativas de los metodólogos-inspectores y de los componentes de la organización escolar de la secundaria básica, en función de satisfacer las necesidades identificadas y de la evaluación de sus procesos y resultados, como mecanismo para su mejora progresiva.

La sistematización realizada al objeto y campo de la investigación, así como la propuesta de definición operacional planteada, permitió considerar la necesidad de valorar cómo se comporta la SOESB en el territorio.

## **1.2 Caracterización del estado actual de la supervisión a la organización escolar de la secundaria básica**

En este epígrafe se analizan los resultados del estudio diagnóstico realizado en el curso 2018-2019 a la muestra seleccionada (anexo 1), con el objetivo de caracterizar la SOESB. Para ello se consideraron dos dimensiones, nueve indicadores y veintitrés criterios (anexo 2).

La primera **dimensión**, referida a la preparación de los metodólogos-inspectores de la estructura municipal de secundaria básica para el desarrollo de la SOESB, se operacionalizó en cuatro indicadores: 1.1) conocimiento sobre los elementos teórico-conceptuales sobre la supervisión educativa; 1.2) dominio de las normativas de la supervisión educativa en Cuba; 1.3) dominio sobre la organización escolar en Cuba y 1.4) dominio de los documentos normativos que regulan la organización escolar de la secundaria básica.

La segunda **dimensión**, concerniente al estado de cumplimiento de las funciones de dirección para el desarrollo de la SOESB comprendió cinco indicadores: 2.1) la planificación para la SOESB; 2.2) la organización de la SOESB; 2.3) la ejecución de la SOESB; 2.4) el control SOESB; y 2.5) la evaluación de la SOESB.

Para facilitar la aplicación del método de triangulación de la información, se correlacionaron las dimensiones e indicadores considerados en el estudio diagnóstico con los métodos empleados para la recogida de datos. (Anexo 2.1).

En función de acopiar los datos relacionados con los indicadores definidos, se utilizaron variados métodos como: encuesta a 32 metodólogos-inspectores, para un 40.5%; a siete jefes de departamentos de secundaria básica de las direcciones municipales de educación, 50% (anexo 3) y a 38 directores de secundaria básica, que representa el 64.4% (anexo 4), entrevista a jefes de departamento de la estructura municipal de secundaria básica, el 50% (anexo 5), de los 10 metodólogos-inspectores provinciales de secundarias básicas se utilizó como muestra 4 (40 %), a los que se les aplicó una entrevista (anexo 6), así como, la revisión y análisis de documentos. (Anexo 7).

El procesamiento y análisis de los datos se realizó mediante la utilización de métodos y procedimientos estadísticos (cálculo de medidas de tendencia central como: la media aritmética y la tabulación); y de métodos cualitativos (el análisis de contenido y la triangulación). (Anexos 3.1; 4.1; 5.1; 6,1 y 7.1).

Caracterización del comportamiento de los indicadores considerados en la dimensión uno, referida a la **preparación que tienen los jefes de departamentos y metodólogos-inspectores de la estructura municipal de secundaria básica para el desarrollo de la SOESB.**

Para obtener un diagnóstico inicial de la preparación los jefes de departamentos y metodólogos-inspectores de secundaria básica para el desarrollo de la SOESB, se solicitó en la pregunta uno que los mismos se autoevaluaran, en la escala de 5 a 1, el nivel de conocimientos que poseen para efectuar la SOESB. De este se obtuvo que tres se evalúan de 5 (muy buena), 25 de 4 (buena preparación), 10 consideran tener 3 (preparación media) y solo uno dice tener 2 (baja preparación).

Esto demuestra que el 64.1% refiere tener buena preparación. No obstante, llama la atención que solo cuatro del municipio de Holguín (10.3%) refieren haber recibido algún curso de posgrado sobre temas de dirección, por lo que se considera insuficiente la preparación que se imparte sobre la supervisión educativa y la organización escolar.

### **Indicador 1.1 Conocimientos de los elementos teórico-conceptuales de la supervisión educativa**

El análisis de la información en este indicador se obtuvo a partir del acopio de los datos aportados en las preguntas dos y tres de la encuesta, aplicadas a 39 directivos y metodólogos-inspectores (anexos 3 y 5) y la pregunta uno y ocho de la entrevista realizada a los jefes de departamentos de este nivel.

La triangulación de los resultados demostró que los encuestados tienen insuficiente conocimiento sobre los elementos teórico-conceptuales de la supervisión educativa, particularmente, en lo referido a la misión, los principios y funciones básicas. De los 39 encuestados, el 67.2% tiene algún conocimiento sobre la misión y principios de la supervisión y de las funciones básicas, y el 40.7% solo la reconoce, pues en su mayoría las confunden con las funciones generales de dirección.

En la revisión de documentos (evaluaciones del desempeño de los metodólogos-inspectores, planes de superación y desarrollo individuales, planes de trabajo anual, mensual del departamento e individual de la estructura, informes de visitas a las escuelas y de balances del departamento), se evidencia que son insuficientes las acciones de preparación y superación que se conciben para elevar los conocimientos teórico-conceptuales de la estructura sobre el contenido de la supervisión educativa.

### **Indicador 1.2 Dominio de las normativas de la supervisión educativa en Cuba**

La triangulación de los resultados de las preguntas cuatro contenida en la encuesta a metodólogos-inspectores y jefes de departamentos, y de la dos y la nueve de la entrevista a estos últimos, confirma que en la preparación para la práctica supervisora, 94.9% reconoce como documento principal de la

política educacional y de la supervisión educativa a la Resolución ministerial (en lo adelante, RM) 200/14 (Reglamento de trabajo metodológico del Mined) y el 33.3% a la RM 60/11 (Control interno).

Sin embargo, no tienen en cuenta las resoluciones ministeriales siguientes: RM 239/10 (Reglamento de inspección), RM 266/2012 (Procedimiento para la información de manifestaciones de indisciplinas, ilegalidades y hechos de corrupción) y la RM 100/2014 (Procedimiento para la atención a la población del Mined), lo que demuestra la falta de preparación en lo que a documentos normativos de la supervisión se refiere.

Además, se corrobora que, aunque los encuestados conocen otros documentos esenciales de la política educacional del país para el proceso supervisor, como el Decreto Ley 100/1982 (Reglamento de la Inspección Estatal, emitido por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros), la Constitución de la República de Cuba, los Lineamientos del Congreso del Partido y los Objetivos de la Conferencia del Partido, se debe profundizar en su contenido en función de su uso e implementación.

En la entrevista realizada a los jefes de departamentos también se conoció que no cuentan con un documento que oriente cómo supervisar integralmente algún proceso de la escuela. Solo disponen de acciones o elementos específicos a controlar en el proceso de enseñanza-aprendizaje u otro determinado.

Asimismo, en los planes de superación y desarrollo individual, desempeños de los metodólogos-inspectores e informes de visitas a las secundarias básicas, resultan insuficientes los señalamientos, recomendaciones y acciones de preparación individual y colectiva relacionados con el estudio y la aplicación de las normativas de la política educacional cubana y las específicas de la supervisión educativa que establecen el contenido de su actividad, pues se hacen de forma general sin tener en cuenta las necesidades y potencialidades de los mismos.

### **Indicador 1.3 Dominio sobre la organización escolar en Cuba**

La información obtenida de los datos de las preguntas cinco y seis de la encuesta (anexo 3), y preguntas tres y cuatro de la entrevista (anexo 5), en lo referido al conocimiento que poseen los jefes de departamentos y metodólogos-inspectores sobre la organización escolar, específicamente relacionada con la definición, el objeto y los componentes de la organización escolar, se constató que el 67.1% reconoce de forma correcta los componentes de la organización escolar. Sin embargo, se identifican, en menor medida, aspectos referidos a: los niveles funcionales y la participación escolar el 59.0%, la implementación del currículo institucional, 55.6% y el trabajo en red el 51.3%.

Respecto a la preparación en el departamento sobre la organización escolar, desde el proceso de planificación de la supervisión a la escuela secundaria básica, se corroboró que generalmente los objetivos y contenido están en función de la implementación del proyecto educativo, en consonancia con las orientaciones que dimanan del III Perfeccionamiento del SNE en lo referido al cumplimiento del horario escolar, el control al ambiente e higiene escolar, además de otros que están contenidos en ellos.

#### **Indicador 1.4 Dominio de los documentos normativos que regulan la organización escolar de la secundaria básica**

La triangulación de los resultados de las preguntas cuatro de la encuesta (anexo 3) y la dos, cuatro y ocho de la entrevista (anexo 5), permitió conocer que se reconocen, en mayor medida, los documentos RM 200/14 (Reglamento de trabajo metodológico del Mined), el 89.1%; la RM 186/14 (Adecuaciones para el trabajo en el curso escolar 2014-2015), el 80.4% y la 357/15 (Reglamento Escolar), el 87%; todos ellos relacionados con el proceso de organización escolar. (Anexos 3.1 y 5.1).

Sin embargo, no tienen en cuenta la RM 238/14 (Evaluación escolar), solo lo hacen el 67.4%; la RM 111/17 (Procedimiento para el diseño, ejecución y control del trabajo preventivo en la Educación Secundaria Básica), el 56.5%; la RM 11/12 (Circular a las adecuaciones del reglamento interno y

escolar), el 53.8%; la Instrucción 3/15 (Procedimientos para la elaboración de los reglamentos escolares en los centros educativos, excepto en la Educación Preescolar), el 26.1% y la RM 306/09, el 10.9%. Ello demuestra la falta de preparación en los documentos que regulan la organización escolar.

Además, en la entrevista se constató que el 100% de los jefes de departamentos no reconocen ningún modelo que oriente teórica y metodológicamente la organización escolar, no obstante plantearon que existen varios documentos de inspección o indicaciones que registran algunas actividades de organización, pero no uno que norme lo relacionado con la supervisión educativa a dicho proceso.

De la misma forma, en los desempeños, planes de superación y desarrollo individual de los metodólogos-inspectores, no existen señalamientos, recomendaciones u acciones de preparación para el estudio de los documentos que regulan la organización escolar en este nivel educativo.

De manera general, en esta dimensión se evidencian insuficiencias en el conocimiento teórico-conceptual de los jefes de departamentos y metodólogos-inspectores para realizar la supervisión educativa y sus funciones básicas. En las acciones de preparación y superación individual y colectiva que se realizan en el departamento no se planifican actividades encaminadas a resolver las necesidades e insuficiencias detectadas, pues estas están encaminadas principalmente a los temas que están concebidos en el plan metodológico y a la preparación para la realización de las visitas.

**Caracterización del comportamiento de los indicadores considerados en la dimensión dos, referida al estado de cumplimiento de las funciones de dirección para el desarrollo de la SOESB.**

Los instrumentos aplicados permitieron valorar la calidad del desempeño de los metodólogos-integrales para la SOESB, a partir de los cinco indicadores que se establecieron para esta dimensión, como se muestra a continuación:

## **Indicador 2.1 Planificación del programa para la supervisión a la organización escolar de la secundaria básica**

Con los resultados de los instrumentos aplicados a la muestra, se constató que el 60.5% de los directores valora el accionar de los metodólogos-inspectores para el desarrollo de la SOESB como bueno, lo que evidencia que aun existen insuficiencias en el desempeño para la SOESB. (Anexo 4.1).

A partir del resultado de la triangulación de las preguntas dos de la encuesta (anexo 4), cuatro, cinco y seis de la entrevista (anexo 5) y uno, dos y tres de la entrevista a metodólogos-inspectores provinciales (anexo 6), se aprecia que, referido a la planificación del programa de visita, el 73.7% cumple las acciones de planificación, a partir de lo establecido en la RM 200/14. Además el 50% señala que los metodólogos-inspectores imparten, durante las visitas, temas metodológicos sobre organización escolar y los procesos que en ella tienen lugar.

Por otro lado, en entrevista a metodólogos-inspectores provinciales y encuesta a directores se constató que en el proceso de planificación de la supervisión educativa, por parte de las estructuras municipales, existen fisuras en la selección de los objetivos parciales, pues, en ocasiones, en el contenido se omiten componentes esenciales relacionados con la organización escolar y no siempre se parte del estado de las indicaciones dejadas en visitas anteriores y del chequeo del cumplimiento de los acuerdos.

Además, el 65.8% de los directores encuestados refieren que solo los metodólogos-inspectores de organización escolar controlan y asesoran el cumplimiento de las actividades relacionadas con la organización escolar, lo que evidencia la falta de preparación del resto de los metodólogos.

De igual manera, los programas que se elaboran son generales, al no partir de un diagnóstico de las estructuras de dirección y en consecuencia no media la asesoría, sino que prevalece el control, fiscalización y comprobación del cumplimiento de circulares. Esto demuestra que existen limitaciones

en la preparación y elaboración de los programas de visitas, en cuanto al desarrollo de acciones directivas y supervisoras y la determinación de los objetivos generales y específicos.

### **Indicador 2.2 Organización de la supervisión a la organización escolar de la secundaria básica**

En la encuesta a directores, el 65.8% plantea que los metodólogos-inspectores utilizan los métodos y procedimientos más adecuados durante la supervisión, por lo que queda un porcentaje significativo de ellos que no lo logra por la falta de preparación.

Por otro lado, dichas encuestas posibilitaron conocer que en el establecimiento de las vías más adecuadas para el flujo de la información en la etapa organizativa no es la más efectiva, pues en este proceso no se tienen en cuenta el diagnóstico de las estructuras de las escuelas, el seguimiento a la superación recibida por los directivos en las preparaciones de cuadros, cursos de posgrados y acciones de preparación y asesoramiento realizadas con anterioridad. Insuficiencia que fue corroborada en la entrevista a los metodólogos provinciales.

En la encuesta a directores, el 76.3% reconoce que, durante la visita, los metodólogos-inspectores demuestran dominio y organización, a partir de la correcta planificación y preparación para su desarrollo. Esto demuestra que persisten insuficiencias en el proceso de organización para el desarrollo de la SOESB. De aquí se infiere que desde la preparación para la organización de la SOESB existen dificultades, lo que limita que se concrete correctamente el programa concebido.

### **Indicador 2.3 Ejecución de la supervisión a la organización escolar de la secundaria básica**

A partir de lo expresado por los directores encuestados, en relación con el cumplimiento de las funciones y roles de los metodólogos-inspectores de secundaria básica, se pudo constatar que el 60.5% refiere que estos asesoran a los directivos y docentes durante la ejecución de la SOESB. Además, el 57.9% refiere que demuestran y estimulan el trabajo de docentes, directivos y reconocen los logros que alcanzan para extender sus experiencias a otras instituciones.



Por otro lado, en la entrevista a los jefes de departamentos se comprobó que, durante la ejecución de la SOESB, los supervisores solo se limitan al asesoramiento y demostración de las dificultades que se detectan y no a los aspectos que se traen previamente planificados, según diagnóstico y preparación previa, en función del cumplimiento del objetivo. Ello evidencia que no se planifica, organiza y ejecuta correctamente el programa de visita y que existe falta de control por el jefe de departamento al proceso de ejecución que desarrollan los metodólogos-inspectores durante la supervisión a la escuela.

#### **Indicador 2.4 Control de la supervisión a la organización escolar de la secundaria básica**

En la encuesta a los directores se constata que el 55.3% reconoce que controlan los recursos humanos y financieros, además de la planificación y funcionamiento de los niveles funcionales como parte del cumplimiento de los objetivos generales y parciales de la supervisión educativa que ejercen los metodólogos-inspectores en instituciones escolares.

Por otra parte, el 57.1% plantea que solo los metodólogos-inspectores de organización escolar controlan y asesoran el cumplimiento de las funciones que realiza el secretario docente, guía base, jefes de grado, en función del proceso organizativo de la escuela, lo cual evidencia que el resto de los metodólogos-inspectores no cuenta con la preparación suficiente para realizar esta función.

Se concluye que durante el desarrollo del proceso de SOESB se cumple de forma parcial la función de control y que esta se centra, por los metodólogos de organización escolar, a aspectos específicos de la secundaria básica como la documentación de la dirección y de la secretaría docente. Este resultado evidencia la falta de sistematicidad en el control de los componentes de la organización escolar por la insuficiente preparación de los metodólogos-inspectores, con énfasis en los de asignaturas.

#### **Indicador 2.5 Evaluación de la supervisión a la organización escolar de la secundaria básica**

En la valoración de este indicador por parte de directores de escuelas, jefes de departamentos de la estructura municipal y metodólogos-inspectores provinciales, el 78.9% lo evalúa como muy bueno o

bueno y el 21.1% refiere que es insuficiente la valoración de los resultados de la supervisión a la organización escolar y evaluación de los directivos de la escuela secundaria básica.

De manera general, la triangulación de los datos obtenidos de la aplicación de los métodos y técnicas de investigación, permitió arribar a las siguientes insuficiencias:

- Insuficiente conocimiento del contenido de los documentos normativos de la supervisión educativa y la organización escolar.
- Resultan insuficientes las acciones de preparación en temas relacionados con la supervisión y la organización escolar, derivadas del diagnóstico de las potencialidades y necesidades de los metodólogos-inspectores y de los componentes de la organización escolar en las instituciones, y concebidas, desde la planificación del departamento, en los planes metodológicos, de superación y desarrollo individual de los metodólogos-inspectores para su desempeño en el proceso supervisor.
- En el desempeño de los metodólogos-inspectores falta lograr mayor coherencia e integralidad en el ejercicio de las funciones de evaluación, asesoramiento y mediación de la supervisión educativa, no tanto así en el control, dado por la insuficiente preparación de los metodólogos-inspectores de secundaria básica.
- Limitada utilización de las formas organizativas del trabajo metodológico en la preparación de los metodólogos-inspectores para la realización de la SOESB.
- Falta de correspondencia entre el diagnóstico, las acciones de preparación y supervisión, y la evaluación para la mejora de dicho proceso.

### **Conclusiones del capítulo 1**

Del cumplimiento de las tareas concernientes a este capítulo, se llega a las siguientes conclusiones:

La preparación de la estructura municipal de secundaria básica para la realización de la supervisión educativa a dicho nivel educativo se desarrolla sin considerar, de forma suficiente, las exigencias que dimanen de las normativas de la supervisión educativa y la organización escolar en Cuba, del diagnóstico de las necesidades y potencialidades educativas de los metodólogos-inspectores y de los resultados del diagnóstico a los componentes de organización escolar de la secundaria básica.

Los autores nacionales e internacionales consultados aportan referentes teóricos que posibilitan la realización del modelo de SOESB, pero sus aportes son insuficientes para explicar el contenido de dicho proceso en función de su integralidad y así solventar su fragmentación. Además no se identificó ninguna concepción de la supervisión educativa a la secundaria básica que considere, como esfera de actuación profesional directiva de los directores escolares, la concerniente a la organización escolar.

## **CAPÍTULO 2.**

### **MODELO DE LA SUPERVISIÓN A LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR DE LA SECUNDARIA BÁSICA Y EL PROCEDIMIENTO PARA SU CONCRECIÓN EN LA PRÁCTICA SUPERVISORA**

## **CAPÍTULO 2. MODELO DE LA SUPERVISIÓN A LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR DE LA SECUNDARIA BÁSICA Y EL PROCEDIMIENTO PARA SU CONCRECIÓN EN LA PRÁCTICA SUPERVISORA**

En este capítulo se exponen los principales aportes de esta investigación en respuesta al problema científico, formulado en los siguientes términos en la introducción de la tesis: la falta de un carácter integrador de la SOESB, limita su implementación en este nivel educativo. Para ello, se desarrolló un procedimiento sustentado en un modelo teórico de la supervisión a la organización escolar de la secundaria básica, que contribuya a la integralidad de dicho proceso.

A partir del estudio de los fundamentos teóricos y prácticos de la SOESB y de la caracterización de su estado actual, se identificaron las causas de las manifestaciones presentes en la práctica supervisora de dicho proceso, que inciden en la mejora del proceso de organización escolar que se desarrolla en la institución educativa, lo que tendrá respuesta en la aplicación del procedimiento para el desarrollo de la SOESB, sustentado en el modelo teórico.

### **2.1 Presupuestos epistemológicos que fundamentan la elaboración del modelo de la supervisión a la organización escolar de la secundaria básica y el diseño de un procedimiento para su concreción en la práctica supervisora**

Sobre la base de los fundamentos teórico-metodológicos analizados, las concepciones teóricas señaladas y el resultado del estudio diagnóstico de su estado actual que se toman como fuente en el capítulo uno, se establecieron los presupuestos para la modelación teórica y el procedimiento en la práctica de SOESB.

Para la elaboración del modelo se consideraron otros referentes teórico-metodológicos provenientes del análisis de las concepciones filosóficas, sociológicas, psicológicas, pedagógicas, la gestión de recursos humanos, el enfoque funcional, la gestión por procesos y el enfoque de sistema. Estos fundamentos permiten, en el orden teórico, sustentar conceptual y metodológicamente el modelo, desde una posición dialéctico-materialista.

El modelo propuesto se basa en los postulados de la Teoría del Conocimiento desarrollada por Lenin, donde se plantea que la vía para la obtención del conocimiento es “de la contemplación viva al pensamiento abstracto y de este a la práctica, tal es la vía dialéctica del conocimiento de la verdad, del conocimiento de la realidad objetiva” Lenin (citado por Tamayo 2011, p.61).

Los postulados de la dialéctica materialista, constituyen el fundamento **filosófico** de la investigación, desde los que se asume la concepción del desarrollo, que lo entiende como un proceso gradual, progresivo, que se produce en espiral, como resultado de un proceso constante de transición de los cambios cuantitativos en cualitativos, y viceversa.

A partir de ello, se concibe la supervisión educativa como una vía de mejora a la organización escolar, que promueve mediante un proceso sistemático de actualización, profundización y complementación de conocimientos y habilidades y de fortalecimiento de valores, el desarrollo de forma sistemática y continua de los jefes de departamentos y metodólogos-inspectores de este nivel educativo.

Desde el enfoque **sociológico**, el modelo se fundamenta, además, en los referentes que aporta la sociología marxista, a través de cierto determinismo social que puede observarse en la conducta y desempeño de los metodólogos-inspectores, a partir de lo cual se configura su papel y estatus como responsables de la supervisión al proceso de organización escolar que se desarrolla en las secundarias básicas. El rol social de estos funcionarios no puede observarse aislado del ambiente en el que se desarrollan sus funciones, por ello, cualquier análisis sobre la SOESB, no puede hacerse

alejado de las relaciones sociales que influyen en el proceso de educación y las que se establecen entre el sistema educativo y la sociedad en sus tres niveles (macrosociológico, intermedio y microsociológico), dado por las relaciones interpersonales que establecen los supervisores (metodólogos-inspectores) en el cumplimiento de las funciones supervisoras y las instituciones educativas en función de perfeccionar la organización escolar en ellas.

Por otra parte, el soporte teórico de la propuesta tiene en cuenta la actividad transformadora presente en la acción supervisora, la que va dirigida hacia los procesos y actores internos (directivos y docentes). En estos últimos adquiere un marcado carácter humanista, pues proporciona desarrollo psicológico y profesional y logra cambios en su conducta y modos de proceder. Para ello toma en cuenta la zona de desarrollo próximo, a partir del diagnóstico inicial y la transformación a la que se aspira después de la acción supervisora; de aquí se deriva el enfoque **psicológico** sobre el cual se sustenta el modelo.

Desde los fundamentos **pedagógicos**, el modelo toma como premisa que la SOESB es un proceso de enseñanza-aprendizaje dentro del **proceso de dirección educacional**, en el que se establecen relaciones entre el supervisor (metodólogos-inspectores) y el supervisado (directivos y docentes) en las secundarias básicas.

Además, permitirá elevar la preparación de estos para el ejercicio supervisor en la institución, al ofrecer modos de actuación para transformar el proceso de organización escolar y con ello cumplir con los objetivos del nivel, de la escuela y el encargo social para garantizar la calidad educacional. Ello desde del proceso de planificación, organización, regulación, control y evaluación de los objetivos, contenido, métodos y/o técnicas, procedimientos y formas organizativas a desarrollar por los supervisores, a partir del diagnóstico de los componentes de la organización escolar, las necesidades y potencialidades de los directivos, docentes y escuela.

Se adoptan, asimismo, los postulados de la **gestión por procesos**, entendida como “una forma de organización integral de procesos, diferente de la clásica organización funcional, que prevé las interrelaciones orientadas a los resultados y el alcance de los objetivos estratégicos de la institución escolar como un todo y permite satisfacer las necesidades de directivos, docentes, alumnos, familias, organizaciones, trabajadores y miembros de la comunidad vinculados a la escuela” (Almaguer et. al., 2016).

Otro de los referentes es el **enfoque de sistemas** que, según Bertalanffy (1976) se entiende que “la organización es un conjunto formado por partes interrelacionadas que constituyen un todo coherente y desarrollan un marco sistemático para la descripción del mundo empírico”, por lo cual la gestión por procesos se relaciona con el enfoque de sistemas, donde la SOESB es un proceso conformado por subsistemas, integrados a su vez por subproceso.

También se tienen en cuenta las concepciones de la **gestión de los recursos humanos** (GRH), cuyo objetivo se encamina a “elevar a un plano superior la productividad, el desempeño laboral y la eficiencia” (Morales, 2009. p. 52), y según Levy (1999. p. 36), es “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”. Concepción que permite concretar la preparación de los metodólogos-inspectores para la SOESB, a partir del proceso de formación y desarrollo y evaluación del desempeño. De ahí su importancia para la modelación del proceso que se estudia.

Estos argumentos sirvieron de soporte para la elaboración del modelo y el procedimiento para su concreción en la práctica, al sustentarse en el enfoque sistémico-estructural-funcional, lo cual viabiliza la modelación de la SOESB. Los componentes y subcomponentes de este modelo establecen

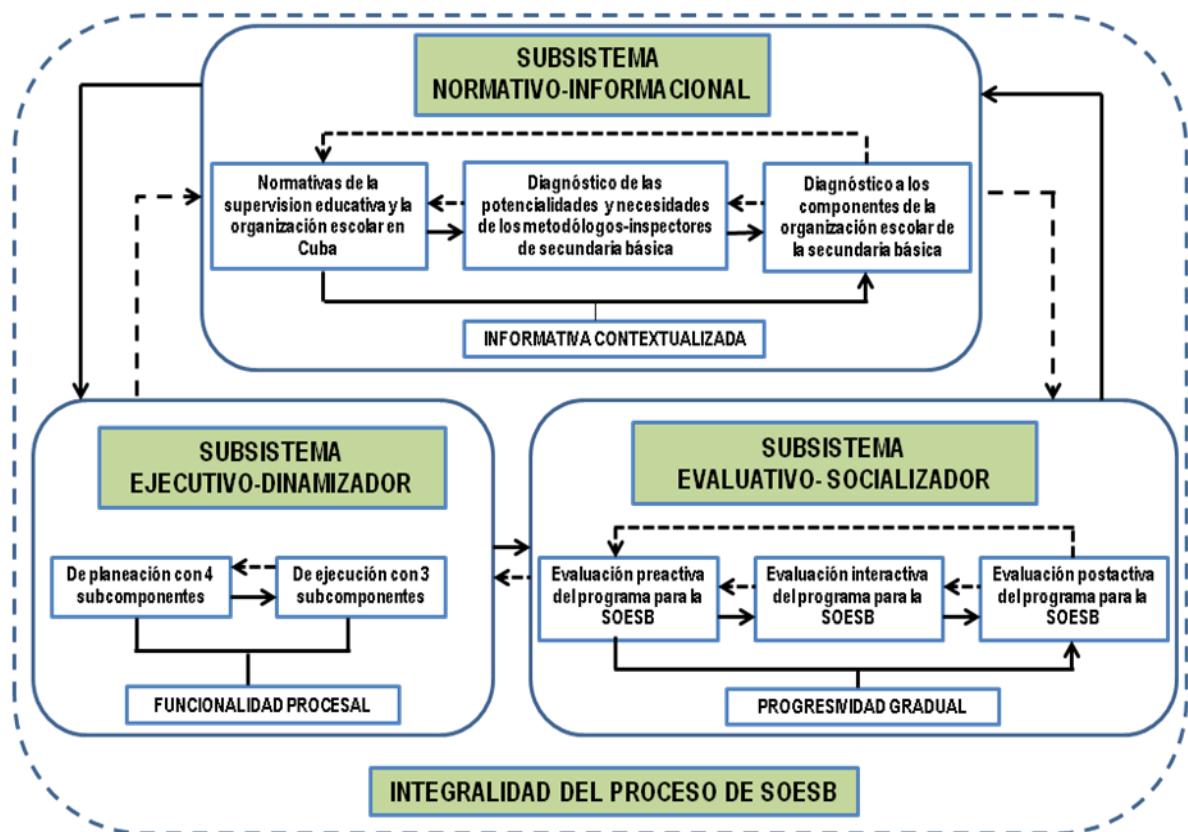


relaciones dialécticas y de complementación mutua, desde cuya relación resultan cualidades que hacen posible su optimización como proceso interactivo.

## **2.2 El modelo de la supervisión a la organización escolar de la secundaria básica**

Para la modelación de la SOESB se asumió la definición aportada por Pérez (1996), el que reconoce que “el modelo científico es un instrumento de la investigación de carácter material o teórico, creado para reproducir el fenómeno que se está estudiando. El modelo es una reproducción simplificada de la realidad, que cumple una función heurística, ya que permite descubrir y estudiar nuevas relaciones y cualidades del objeto de estudio” (p.80).

Este aporte tiene la finalidad de explicar el contenido del proceso de la SOESB y revelar las nuevas cualidades que surgen de él, a partir de las relaciones dialécticas de condicionamiento mutuo que se producen entre los subsistemas, componentes y subcomponentes que lo estructuran. El modelo de la SOESB, (**Figura 1.**), presenta una estructura sistémica, compuesta por tres subsistemas: **normativo-informacional, ejecutivo-dinamizador y el evaluativo-socializador.**



**Figura 1. Representación del modelo de SOESB**

Entre estos subsistemas se establecen relaciones de coordinación e interdependencia recíproca que posibilitan que el sistema completo funcione como un todo. El modelo de la SOESB expresa su naturaleza sistémica en la interrelación estructural-funcional que se establece entre los subsistemas: normativo-informacional, ejecutivo-dinamizador y evaluativo-socializador, los que en su dinámica posibilitan la integralidad de dicho proceso.

Estos subsistemas, a su vez, están conformados por ocho componentes y siete subcomponentes del subsistema ejecutivo-dinamizador; que constituyen subsistemas menores, donde cada nivel inferior está incluido en el nivel superior y se considera su componente y es expresión de la recursividad del sistema modelado.

El ambiente del sistema de SOESB se aprecia al concebirlo como componente de otro sistema inmediato superior, más grande, con el que se producen relaciones de intercambio y subordinación: el sistema de dirección de la supervisión educativa a la escuela secundaria básica. La frontera que delimita el alcance del sistema modelado, enmarcado en ese ambiente, son los procesos inherentes a la SOESB, y las funciones y relaciones que determinan el contenido de su funcionamiento como sistema. El sistema modelado se ajusta a un sistema abierto, dada sus entradas y salidas constantes de información con su ambiente.

La totalidad se cumple cuando se modela la SOESB mediante la determinación de sus subsistemas, componentes y subcomponentes y de las interrelaciones entre ellos, donde cualquier acción de uno de ellos afectará a todos los demás, y a este como unidad. Mientras que la sinergia se expresa en las cualidades determinadas en el sistema SOESB, que emergen de la interrelación de sus subsistemas, componentes y subcomponentes como totalidad en su complejidad, en su organización y en sus relaciones; como nueva cualidad diferente y superior de cada subsistema y del sistema total.

La homeostasis se concreta con la adaptación de los subsistemas, componentes y subcomponentes del modelo a las nuevas situaciones, a partir de la información que estos aportan para el aseguramiento de su adecuación continua en el proceso de SOESB, lo que garantiza el equilibrio interno del sistema frente a los cambios externos y se logra reducir la entropía que tiene una tendencia al desorden por la falta de suficiente información, como tendencia a la desorganización que presentan los sistemas abiertos.

La cualidad autopoiesis del sistema se concreta en el subsistema evaluativo-socializador de la SOESB, que asegura su retroalimentación, con la finalidad de su mejoramiento cualitativo, con lo que el sistema alcanza ciertos niveles de autonomía propia.

#### **I) Subsistema normativo-informacional de la SOESB**

Este subsistema tiene las funciones de proveer información para establecer la finalidad y el contenido de la SOESB, y de aportar información que asegure su adecuación continua como proceso. Está conformado por los siguientes componentes: a) determinación de exigencias que dimanen de las normativas de la supervisión educativa y la organización escolar en Cuba, b) determinación de las exigencias que dimanen del diagnóstico de las necesidades y potencialidades educativas de los metodólogos-inspectores de secundaria básica, y c) determinación de las exigencias que dimanen de los resultados del diagnóstico de los componentes de organización escolar de la secundaria básica.

**I a)** Determinación de exigencias que dimanen de las normativas de la supervisión educativa y la organización escolar en Cuba.

A este proceso le corresponde la función de proveer información referente a los conocimientos sobre las exigencias a la SOESB, procedentes de los documentos normativos específicos de la supervisión educativa y la organización escolar de la secundaria básica.

Sus entradas son los documentos contentivos de las normativas de la supervisión educativa y la organización escolar en secundaria básica. El contenido de las actividades de este proceso lo constituye el estudio, en equipos de trabajo, de los documentos contentivos de dichas normativas. La salida de este proceso se expresa en la determinación de la información que aportan las exigencias que dimanen de dichas normativas a considerar para el desarrollo de la SOESB.

**I b)** Determinación de las exigencias que dimanen del diagnóstico de las necesidades y potencialidades educativas de los metodólogos-inspectores de secundaria básica.

Este proceso tiene la función de aportar información sobre las necesidades y potencialidades educativas colectivas e individuales de los metodólogos-inspectores municipales, con el propósito de precisar los objetivos y el contenido de su preparación colectiva y para identificar las tareas del plan de superación y desarrollo de cada uno de ellos.

Su entrada proviene de los datos de la caracterización del estado actual de la preparación y desempeño de los metodólogos-inspectores de secundaria básica, sobre la base de indicadores determinados y con el empleo de los métodos y técnicas, entre ellas: encuesta a metodólogos-inspectores y a jefes de departamentos municipales de secundaria básica, además de entrevistas a estos últimos, encuesta a directores de las escuelas de este nivel educativo y entrevista a metodólogos-inspectores provinciales que atienden dicho nivel.

Sus actividades son las propias de un estudio diagnóstico (planificación, organización, recogida de datos e información primaria). La salida la conforma la información de las necesidades y potencialidades educativas colectivas e individuales de los metodólogos-inspectores municipales, que será el insumo fundamental para la definición de los objetivos y el contenido de la preparación colectiva de los metodólogos-inspectores y para identificar las tareas del plan de superación y desarrollo de cada uno de ellos.

**I c) Determinación de las exigencias que dimanar de los resultados del diagnóstico a los componentes de organización escolar de la secundaria básica.**

Su función es proveer información referente al estado actual de los componentes de la organización escolar propuestos: niveles funcionales de la secundaria básica y la participación escolar, la implementación del currículo institucional, el ambiente escolar, el trabajo en red, el régimen de vida y el horario escolar.

Su entrada son datos provenientes de fuentes documentales y personales. Entre las documentales se citan, los informes de visitas realizadas y de otros informes estadísticos y metodológicos efectuados durante el curso precedente. Dentro de las personales se relacionan las encuestas y entrevistas a los metodólogos-inspectores de secundaria básica y a otros funcionarios que inciden en dichas instituciones.

El contenido de las actividades para la realización del proceso lo constituye el análisis de los datos que aportan la revisión de los documentos, y las encuestas y entrevistas realizadas a los funcionarios, a través del trabajo en equipo. La salida es un informe actualizado del estado actual de los componentes de la organización escolar en cada secundaria del municipio, para precisar los objetivos y el contenido de este proceso a supervisar en cada una de ellas.

A partir de la información que aporta el primer componente del subsistema, se determinan las dimensiones e indicadores para el diagnóstico de las necesidades y potencialidades de los metodólogos-inspectores de este nivel educativo y del estado actual de los componentes de la organización escolar. Lo anterior tributa a la determinación de objetivos, contenido y acciones de preparación a los metodólogos-inspectores y a la supervisión a la secundaria básica.

De las relaciones entre los componentes, a partir de sus funciones, emerge la cualidad **informativa contextualizada** que lo caracteriza y se define como el modo en que el subsistema normativo-informacional aporta información legal, útil y suficiente para el desarrollar la SOESB, caracterizada por su objetividad, contextualización y calidad.

## **II) Subsistema ejecutivo-dinamizador de la SOESB**

A este subsistema se le otorga el papel más importante en el sistema modelado. Ello se debe a que tiene las funciones de establecer la finalidad, el contenido y el diseño de las acciones de **planeación y de ejecución** del programa para la SOESB, a partir de la información aportada por el subsistema normativo-informacional. Lo integran los siguientes componentes y subcomponentes:

**II a)** componente de **planeación**, con los siguientes subcomponentes: **II a.1)** determinación de los objetivos y el contenido del programa para la SOESB, **II a.2)** determinación de las acciones de preparación de los metodólogos-inspectores, **II a.3)** determinación de las acciones supervisoras a los

componentes de organización escolar de la secundaria básica, **II a.4)** determinación de los recursos materiales.

Este componente tiene la función de especificar los objetivos, contenido, acciones y recursos necesarios para el desarrollo del programa para la SOESB. Se trata de anticipar el resultado de las posibilidades consideradas para su ejecución.

**II b)** componente de **ejecución**, con los siguientes subcomponentes: **II b.1)** preparación de las condiciones organizativas para la realización del programa para SOESB, **II b.2)** implementación de las acciones de preparación del programa para la SOESB, **II b.3)** implementación de las acciones supervisoras del programa para la SOESB.

La función de este componente es convertir en realidad y dinamizar las acciones que han sido planeadas para el logro de los objetivos del programa para la SOESB. Los resultados de las acciones que concretan la ejecución y dinamización de la SOESB, retroalimentan al subsistema normativo-informacional con valiosos elementos para la actualización del contenido de sus componentes. Este subsistema también proporciona información al subsistema evaluativo-socializador, referente a los objetivos y el contenido que debe tener la evaluación de la SOESB.

**II a.1)** Determinación de los objetivos y el contenido del programa para la SOESB.

En este proceso se definen las categorías rectoras del proceso de supervisión educativa (objetivos y contenido). Su determinación parte de la información que aporta el subsistema normativo-informacional.

Su entrada se produce desde el subsistema normativo-informacional, con la información que se obtiene de sus procesos. Las actividades para la ejecución de este proceso se han de realizar en un ambiente de trabajo en equipo, donde han de quedar definidos los objetivos y el contenido del programa para la SOESB.

Las salidas de este proceso las constituyen los objetivos generales y específicos, y el contenido del programa para la SOESB, que se ha de concretar en las acciones de preparación de los metodólogos-inspectores, y en las acciones supervisoras. Como resultado del cumplimiento de dichas acciones se desarrollan los conocimientos, habilidades, actitudes y valores en los metodólogos-inspectores y en los directivos y docentes de la secundaria básica.

En la determinación de los objetivos generales y específicos del programa para la SOESB se ha de tener presente que su proyección responde a dos procesos básicos que se desarrollan en el programa: la preparación de los metodólogos-inspectores para la realización de la supervisión y el desarrollo de la supervisión a la organización escolar de las secundarias básicas. Estos objetivos coexisten, los generales se materializan en los específicos, y los específicos se establecen desde los generales.

Los objetivos generales expresan la máxima finalidad de los procesos que se modelan: la preparación de los metodólogos-inspectores para la realización de la SOESB y el desarrollo de las acciones de SOESB. Los objetivos específicos determinan la vía para su alcance más inmediato.

El objetivo general del programa para la SOESB está dirigido a la preparación de los metodólogos-inspectores, en lo referido a conocimientos, habilidades, valores y otras cualidades requeridas para el desarrollo de sus funciones, tareas y responsabilidades en la ejecución del proceso de SOESB. Este ejercicio supervisor debe propiciar la preparación a los directivos y docentes para el cumplimiento de sus funciones, tareas y responsabilidades en el proceso de organización escolar de la secundaria básica.

La preparación alcanzada por los metodólogos-inspectores y por los directivos y docentes de la secundaria básica se apreciará a partir del logro de los siguientes objetivos específicos:



- La mejora en la preparación de los metodólogos-inspectores para la supervisión educativa, en correspondencia con sus necesidades y potencialidades educativas diagnosticadas.
- La demostración del dominio de las exigencias de las normativas de la supervisión educativa y la organización escolar en el desempeño de funciones, tareas y roles de supervisores a la organización escolar de la escuela secundaria básica.
- La aplicación, por los metodólogos-inspectores, de los principios, métodos y/o técnicas, procedimientos, formas organizativas y funciones de la supervisión educativa, en correspondencia con el diagnóstico de los componentes de organización escolar de la secundaria básica.

**El diseño del contenido de la supervisión a la organización escolar** es un proceso que tiene como función determinar los elementos en los que se van a concretar las acciones de preparación a los metodólogos-inspectores y las acciones de supervisión a la organización escolar de la secundaria básica. Toma como referente la información obtenida del subsistema normativo-informacional de la SOESB.

En cuanto a las exigencias que dimanar de las normativas de la supervisión educativa y la organización escolar en Cuba, se deben de priorizar, en la supervisión educativa, la misión, los principios, las funciones básicas, métodos y/o técnicas y procedimientos, así como los decretos, resoluciones y otros documentos, explicados en el subepígrafe 1.1.1.

La organización escolar debe atender los niveles funcionales de la secundaria básica y la participación escolar, la implementación del currículo institucional, el ambiente escolar, el trabajo en red, el régimen de vida y el horario escolar explicados en el subepígrafe 1.1.2.

**Principales decretos, resoluciones y otros documentos que norman la supervisión educativa y la organización escolar.** (Anexo 11)

En cuanto a las exigencias que dimanaban del diagnóstico de las necesidades y potencialidades educativas de los metodólogos-inspectores de este nivel educativo, es necesario priorizar aquellas acciones de preparación que dan respuesta a las siguientes insuficiencias:

- Falta de conocimientos de los elementos teóricos conceptuales sobre la supervisión educativa en cuanto a la misión, principios y funciones básicas.
- Insuficiente dominio de los documentos normativos referidos a la supervisión educativa, la organización escolar de la secundaria básica y la aplicación del III Perfeccionamiento del SNE.
- Carencias para determinar los componentes de la organización escolar con insuficiencias en la secundaria básica.

Respecto a las exigencias que dimanaban de los resultados del diagnóstico a los componentes de la organización escolar de la secundaria básica, se han de priorizar acciones supervisoras para alcanzar la integralidad del proceso de SOESB y den solución a las insuficiencias detectadas en estas instituciones, entre las que se destacan:

- No siempre los programas que se elaboran consideran el diagnóstico de los componentes de la organización escolar en las instituciones educativas.
- Falta seguimiento al estado de cumplimiento de las indicaciones dejadas en visitas anteriores y al chequeo sistemático del cumplimiento de los acuerdos metodológicos.
- Insuficiencias en el sistema de acciones que se proyecta como resultado del diagnóstico.
- Insuficiencias en la aplicación de las funciones supervisoras para la solución de los problemas identificados.

#### **II a.2) Determinación de las acciones de preparación de los metodólogos-inspectores.**

A este proceso le corresponde la función de determinar, a partir del diagnóstico, las acciones de preparación de los metodólogos-inspectores, como aseguramiento de las condiciones previas para

que se logre mayor efectividad en el cumplimiento de las acciones supervisoras. En esta investigación se define como acciones de preparación el conjunto de actividades que se concretan en las diferentes formas organizativas del trabajo metodológico y en la actualización del plan de trabajo de superación y desarrollo individual de los metodólogos-inspectores para su preparación.

Sus entradas parten de la información que aportan las exigencias que dimanan de las normativas de la supervisión educativa y la organización escolar en Cuba, del diagnóstico de las necesidades y potencialidades educativas de los metodólogos-inspectores de secundaria básica, y de los resultados del diagnóstico a los componentes de la organización escolar de la secundaria básica.

Su actividad la constituye, como resultado del trabajo en equipo, el diseño de las acciones de preparación, determinadas a partir del diagnóstico y planificadas en el programa para la SOESB y en el plan de superación y desarrollo individual de los metodólogos-inspectores.

Sus salidas las conforman el conjunto de acciones generales y específicas diseñadas para la preparación a los metodólogos-inspectores, las que se concretan a través de las formas organizativas del trabajo metodológico y quedan incluidas en el programa para la SOESB, y, como parte de la actualización, en el plan de superación y desarrollo individual de cada uno de los metodólogos-inspectores.

**II a.3)** Determinación de las acciones supervisoras a los componentes de organización escolar de la secundaria básica.

A este proceso le corresponde la función de determinar, a partir de las exigencias que dimanan de las normativas de la organización escolar en Cuba y del diagnóstico a los componentes de organización escolar de la secundaria básica, las acciones de supervisión. Las acciones supervisoras se concretan a través de las funciones de control, evaluación, asesoramiento y mediación, que desarrollan los metodólogos-inspectores en las instituciones educativas de este nivel.

Sus entradas provienen de la información que aportan las normativas de la organización escolar en Cuba, y de la que se obtiene del diagnóstico a los componentes de organización escolar de la secundaria básica. Su actividad la constituye, como resultado del trabajo en equipo, el diseño de las acciones de supervisión, determinadas a partir del diagnóstico y planificadas en el programa para la SOESB.

Sus salidas las conforman el plan de acciones supervisoras, y la selección de los métodos, técnicas y formas organizativas de la supervisión educativa, que viabilizan la dinámica del proceso de supervisión educativa que los metodólogos-inspectores desarrollan en las escuelas, como parte de un proceso de enseñanza-aprendizaje.

La selección de los métodos y/o técnicas, procedimientos y formas organizativas para la ejecución del proceso de SOESB se hará en función de concretar el propósito de las acciones supervisoras y en correspondencia con las potencialidades y necesidades educativas de los sujetos de aprendizaje.

Entre los métodos y/o técnicas a utilizar se tienen: la observación, el muestreo de documentos, las comprobaciones de conocimientos, así como las entrevistas, los intercambios y las encuestas. Como las formas organizativas a utilizar: la visita de ayuda metodológica, las formas organizativas del trabajo metodológico, talleres, eventos y jornadas pedagógicas, reuniones pedagógicas, despachos, análisis y debates de informes, entre otras.

Las acciones directivas, entendidas como las funciones de planificación organización, regulación, control y evaluación, forman parte del programa para la SOESB, al posibilitar la articulación del proceso de la SOESB para el cumplimiento efectivo de las acciones supervisoras.

#### **II a.4) Determinación de los recursos materiales.**

Este proceso cumple la función de determinar anticipadamente los recursos que se requerirán para asegurar las acciones supervisoras y directivas planificadas en el programa para la SOESB. Su

entrada parte de información sobre las necesidades relativas al aseguramiento material y tecnológico para desarrollar el programa para la SOESB.

Las actividades se concretan por el Jefe de Departamento y los metodólogos-inspectores, los que planifican, en un trabajo de equipo, los recursos materiales para la ejecución de las acciones supervisoras y directivas que conforman el programa. La salida de este proceso la constituye el plan de aseguramiento material y tecnológico del programa para la SOESB.

**II b.1) Preparación de las condiciones organizativas para la realización del programa para SOESB.**

Tiene la función de asegurar las condiciones organizativas y logísticas para la implementación del programa SOESB, su entrada se basa en la información que proviene de las acciones del programa, que requieren de aseguramientos.

Sus actividades son propiamente organizativas, dirigidas al aseguramiento organizativo y logístico para las acciones de preparación y de supervisión del programa que se requieran. Las principales salidas parten del cronograma para la ejecución de las acciones de preparación y supervisión, y disponer de un personal bien preparado para el desarrollo de las acciones de preparación a los metodólogos-inspectores y de recursos materiales, bibliográficos e informáticos para la ejecución de las acciones proyectadas.

**II b.2) Implementación de las acciones de preparación del programa para la SOESB.**

Este proceso tiene la función de materializar las acciones preparación del programa. Sus entradas se nutren de los recursos informativos contenidos en el programa para la SOESB, referente a las acciones de preparación para los metodólogos-inspectores; el cronograma para su implementación; los funcionarios y otros agentes externos (profesores universitarios) capacitados para desarrollar las acciones de preparación; así como los recursos bibliográficos, informáticos y materiales asegurados para soportar el proceso.

Las actividades son las propias de un proceso de enseñanza-aprendizaje, en este caso particular, a partir de actividades que se deriven de las acciones proyectadas para la preparación de los supervisores. La salida de este proceso bilateral es una preparación ascendente de todos los participantes, en cuanto al propósito del proceso, los metodólogos-inspectores alcanzan una mejor preparación para el desempeño de las funciones supervisoras.

### **II b.3) Implementación de las acciones supervisoras del programa para la SOESB.**

Este proceso tiene la función de materializar las acciones directivas y supervisoras del programa para la SOESB. Sus entradas las constituyen los recursos informativos, referentes a las acciones de dirección y supervisión del programa para la SOESB, que, de forma específica, se tienen proyectadas para la secundaria básica objeto de supervisión; el cronograma para su implementación; los metodólogos-inspectores preparados para el desarrollo de las acciones directivas y supervisoras a las secundarias básicas; así como los recursos bibliográficos, informáticos y materiales asegurados para soportar el proceso.

Las actividades se concretan en el cumplimiento de las acciones directivas y supervisoras dirigidas a la regulación, control y evaluación del proceso de supervisión a las secundarias básicas, a partir de las formas organizativas determinadas para su puesta en práctica. La salida de este proceso bilateral es una preparación ascendente de todos los participantes, los metodólogos-inspectores en función de su desempeño como supervisores y los directivos y docentes para la mejora del proceso de organización escolar.

De las relaciones entre los componentes y subcomponentes del subsistema ejecutivo-dinamizador, a partir de las funciones que les corresponde cumplir, emerge como cualidad esencial la **funcionalidad procesal** de la SOESB. Esta **cualidad** se define como la peculiaridad del subsistema que asegura el desarrollo de los procesos, a partir del enfoque funcional de la dirección.

### **III) Subsistema evaluativo-socializador de la SOESB**

El subsistema evaluativo-socializador de la SOESB tiene la función de mejorar la calidad del proceso de SOESB mediante la evaluación del programa antes, durante y después de su implementación.

Está conformado por los siguientes componentes: **III a)** proceso de evaluación preactiva del programa para la SOESB, **III b)** proceso de evaluación interactiva del programa para la SOESB, y **III c)** proceso de evaluación postactiva del programa para la SOESB.

Este subsistema tiene el encargo de aprovisionar al sistema con información caracterizadora y valorativa sobre la pertinencia de la elaboración del programa para la SOESB, por medio de su evaluación preactiva; sobre su realización, con la evaluación interactiva; y sobre sus resultados, mediante la evaluación postactiva. Del mismo modo, la información que aporta contribuye a la actualización de los componentes del sistema.

#### **III a) Proceso de evaluación preactiva del programa para la SOESB.**

La función de este proceso es la valoración de la pertinencia del programa para la SOESB, atendiendo a los siguientes indicadores: Adecuación de su estructura; precisión de la formulación de sus objetivos, contenido y los responsables de su aplicación; claridad y suficiencia de los temas que conforman el contenido del programa y de su adecuación a las acciones supervisoras y directivas diseñadas para el cumplimiento de los objetivos determinados; determinación de los temas a desarrollar; suficiencia de las acciones para el aseguramiento de los recursos materiales, tecnológicos y financieros y las posibilidades que ofrece para desarrollar la SOESB en atinencia con las particularidades específicas de las instituciones educativas.

Sus entradas son el programa elaborado, los especialistas encargados de realizar la evaluación y los documentos rectores con la información utilizada para su elaboración. Las actividades se dirigen a la planificación y organización del proceso evaluativo, al acopio de datos y a la obtención de la

información sobre los aspectos valorados para la mejora del programa para la SOESB. Las salidas de interés de proceso son la información sobre la pertinencia del programa y las propuestas de mejoras.

### **III b) Proceso de evaluación interactiva del programa para la SOESB.**

Este proceso tiene la función de suministrar información sobre la implementación del programa para la SOESB, esencialmente en cuanto a sus acciones de preparación, dirección y supervisión, para mejorar su funcionamiento. Su entrada es la información que se obtiene durante el desarrollo de las acciones de preparación, directivas y supervisoras del programa para la SOESB.

Las actividades se concretan con la ejecución del programa para la SOESB, su finalidad es la obtención de información caracterizadora y valorativa sobre el cumplimiento de las acciones del programa, con el propósito de corregirlas o mejorarlas en el propio proceso de su implementación. Sus salidas las constituyen la información obtenida y las propuestas de acciones para la corrección o mejora del programa para la SOESB.

### **III c) Proceso de evaluación postactiva del programa para la SOESB.**

Este proceso tiene la función de aportar información sobre los efectos de las acciones de preparación a los metodólogos-inspectores y de las acciones de supervisión a las secundarias básicas, medibles en la mejora de los procesos de organización escolar. Sus entradas provienen de los datos obtenidos sobre los efectos de las acciones del programa para la SOESB, en función de retroalimentar su reelaboración para la posterior aplicación.

Las actividades tienen como propósito lograr el procesamiento de los datos para la obtención de información caracterizadora y valorativa sobre el estado de cumplimiento de las acciones del programa para la SOESB, con la finalidad del reelaborar el programa para la SOESB, con vistas a su posterior aplicación. Su salida es la información sobre los efectos de las acciones del programa para la SOESB, a partir de su aplicación y las acciones propuesta para la mejorar su rediseño.



Entre estos tres tipos de evaluación se dan relaciones en cuanto a que cada una tributa a la mejora del programa para el cumplimiento de sus objetivos, la evaluación preactiva valora sobre la pertinencia del programa para la SOESB, lo que lo pone en condiciones de ser aplicado; la interactiva suministra información sobre su implementación para mejorar su funcionamiento durante el proceso de ejecución y la postactiva aporta información sobre los efectos de las acciones de preparación y supervisión de dicho programa.

De las relaciones que se producen entre sus componentes emerge como cualidad esencial que lo caracteriza la **progresividad gradual** de la SOESB, que se define como la peculiaridad del sistema de reproducirse y mantenerse por sí mismo, el cual emplea, como dispositivo de mejora ascendente a la información caracterizadora y valorativa que aporta la evaluación presente en las fases del proceso.

De las interrelaciones que se producen entre los tres subsistemas, surge la cualidad esencial que caracteriza al sistema: **la integralidad del proceso de SOESB**, como nueva cualidad superior del sistema total. Esta se define como la capacidad que posee el sistema para asegurar la correlación entre la información contextualizada, la funcionalidad procesal y la progresividad gradual, cualidades sistémicas surgidas de los subsistemas que lo integran.

### **2.3 Procedimiento para la supervisión a la organización escolar de la secundaria básica**

El procedimiento para la supervisión a la organización escolar de la secundaria básica (figura 2) sustentado en el modelación del proceso de la SOESB explicado en el epígrafe anterior (2.2), según González (2006) define procedimiento "(...) a la descripción del cómo debe ejecutarse el proceso o un conjunto o red de procesos. El procedimiento se puede expresar con diferentes grados de detalle, según el grado de documentación y precisión necesaria" (p. 7).

Este se caracteriza por ser la expresión metodológica general y abarcadora del modelo teórico de la SOESB, diseñado desde la perspectiva del enfoque sistémico. En él se describe cómo elaborar,

ejecutar y evaluar el programa para la SOESB. Sus fases las constituyen: indagación de información para la elaboración del programa para la SOESB, la elaboración del programa, la ejecución del programa y su evaluación postactiva. Se aplica en el transcurso de un año escolar.

El procedimiento se organiza, a partir del enfoque funcional y de la dirección por procesos en fases, pasos y acciones que facilitan que se produzca el efecto deseado en el modelo. Para su desarrollo se tiene en cuenta la estructura propuesta por Velázquez (2014), que fue adaptada a los requerimientos de SOESB. Se tuvieron en cuenta los siguientes elementos:

**Objetivo del procedimiento:** Orientar la labor de los jefes de departamentos y metodólogos-inspectores de secundaria básica de los municipios, en la elaboración, ejecución y evaluación del proceso de SOESB con integralidad.

**Alcance del procedimiento.** Es aplicable a la SOESB. También puede ser adaptado para su utilización en la supervisión a la organización escolar de otros niveles educativos de las direcciones municipales. Una limitación podría constituirlo, la falta de suficiente preparación teórico-metodológica de los jefes de departamento y de los metodólogos-inspectores de secundaria básica para la implementación de la propuesta.

**Referentes legales.** Los referentes legales que se tuvieron en cuenta para el desarrollo del procedimiento están contenidos en el programa elaborado para la SOESB en el (anexo 11).

#### **Responsabilidades.**

Corresponde al Director Municipal de Educación las atribuciones y obligaciones siguientes:

- La aprobación del programa para la SOESB;
- la creación de condiciones para su implementación; y
- la evaluación periódica de su cumplimiento.

Corresponde al Subdirector de los niveles educativos Primaria, Secundaria y Preuniversitario las atribuciones y obligaciones siguientes:

- La revisión del programa para la SOESB y la entrega al director para su aprobación; y
- la coordinación con el Jefe del Departamento de Inspección para la elaboración, ejecución y evaluación del mismo.

Corresponde al Jefe de Departamento de Secundaria Básica las atribuciones y obligaciones siguientes:

- La elaboración, ejecución y evaluación del programa para la SOESB.
- La presentación al subdirector del nivel educativo la propuesta del programa para la SOESB.
- Dirección de la SOESB.

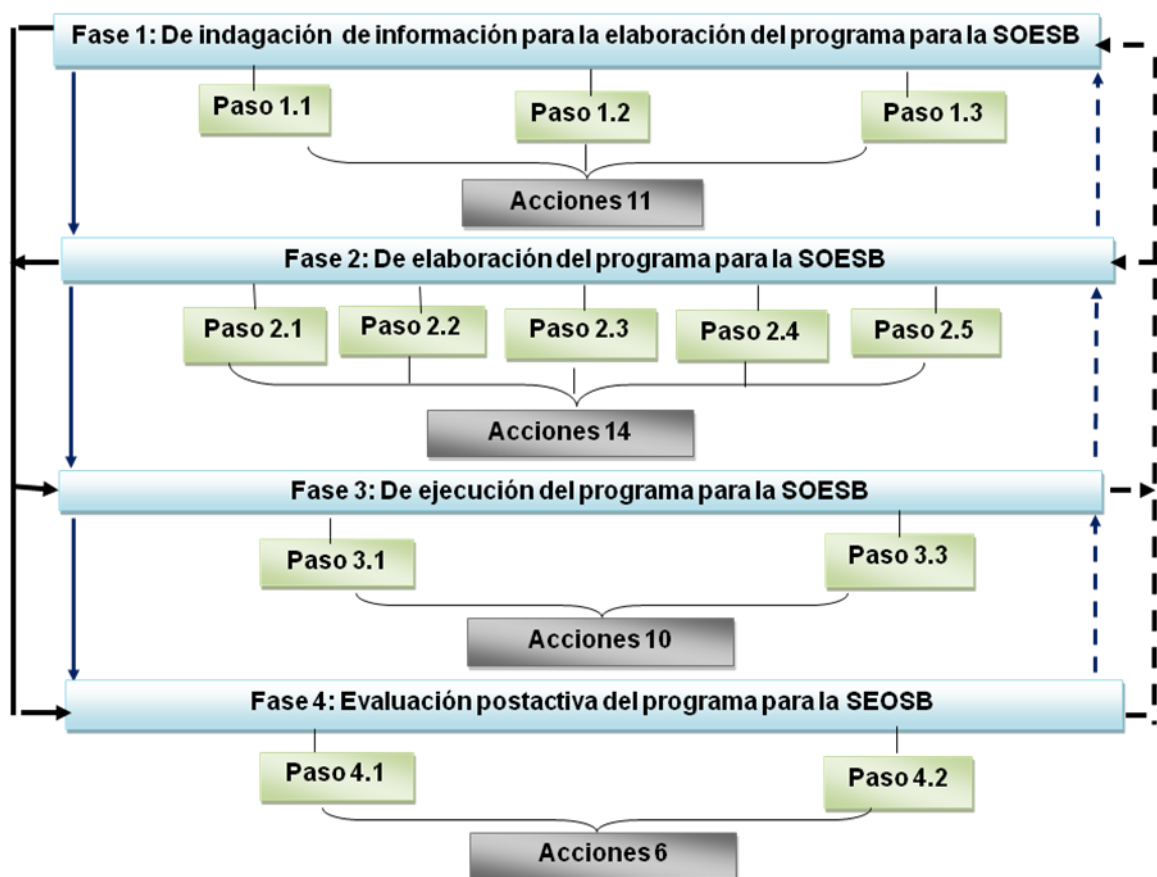


Figura 2. Representación del procedimiento para la SOESB

**Marco temporal de aplicación.** Su aplicación se hará coincidir, en tiempos normales, con la de un curso escolar, fase uno: mes de junio, fase dos: meses de julio y agosto, fase tres: meses septiembre a marzo y fase cuatro: mes de mayo del próximo curso escolar.

**Fases, pasos y acciones del procedimiento.**

**Fase 1. De indagación de información para la elaboración del programa para la SOESB.**

El desarrollo de los pasos y acciones de esta fase, concretan en la práctica, los procesos que conforman el subsistema normativo-informacional del sistema de la SOESB.

**Objetivo:** Determinar la información sobre los referentes necesarios para planear la SOESB.

**Descripción:** Para dar cumplimiento al objetivo se desarrollan los pasos y acciones que permiten obtener la información necesaria para la elaboración del programa para la SOESB, a partir de las exigencias que están contenidas en las normativas que regulan ambos procesos (supervisión y organización escolar); del diagnóstico de las necesidades y potencialidades individuales y colectivas de los metodólogos-inspectores de secundaria básica; y del diagnóstico de los componentes de la organización escolar de la secundaria básica. Esta fase, posibilitará actualizar el plan de superación y desarrollo individual de los metodólogos-inspectores.

**Marco temporal.** Mes de junio

**Paso 1.1: De determinación de las exigencias que dimanen de las normativas de la supervisión educativa y la organización escolar en Cuba.**

Este paso consiste en la obtención de información sobre las exigencias que se establecen en los documentos legales sobre la supervisión educativa y la organización escolar en Cuba. Para su realización se creará un grupo gestor que se encargará de desarrollar el procedimiento a través de sus fases, pasos y acciones, el que en un primer momento será asesorado por la investigadora.

**Acciones del paso:**

- 1) Creación del grupo gestor. El grupo gestor estará integrado por el Jefe de Departamento, el inspector integral que atiende el nivel educativo y los metodólogos-inspectores de secundaria básica.
- 2) Preparación del grupo gestor. Esta se desarrolla a través de un taller metodológico, donde la investigadora prepara al grupo en el conocimiento y aplicación del procedimiento.
- 3) Estudio por el grupo gestor de los elementos teórico-conceptuales de la supervisión educativa y la organización escolar, en cuanto a su contenido. De la supervisión educativa: definición, misión, principios, métodos y/o técnicas y funciones básicas y de la organización escolar la definición, objeto y componentes propuestos por la investigadora, referidos a los niveles funcionales de la secundaria básica y la participación escolar, la implementación del currículo institucional, el ambiente escolar, el trabajo en red, el régimen de vida y el horario escolar.
- 4) Resumen de las exigencias que dimanen de las normativas del proceso de supervisión y de la organización escolar, de esta última se tendrán en cuenta las orientaciones e indicaciones específicas para el nivel.

**Paso 1.2: De diagnóstico de las necesidades y potencialidades educativas de los metodólogos-inspectores- inspectores de secundaria básica.**

Este paso permitirá proveer información sobre la caracterización del estado actual de las necesidades y potencialidades colectivas e individuales de los metodólogos-inspectores. Su propósito es precisar los objetivos y el contenido de su preparación colectiva e individual.

**Acciones del paso:**

- 5) Preparación del diagnóstico. En el diseño del diagnóstico se sugiere tener en cuenta el realizado por la investigadora, lo que servirá de base a:

- La identificación del objetivo del mismo; determinación de dimensiones, indicadores y criterios, a partir del paso 1.1. Otro elemento es la determinación de las fuentes de información con la utilización de los métodos, técnicas e instrumentos y la recolección, procesamiento de los datos y obtención de la información.
  - Dentro de los indicadores y criterios se sugiere tener presente los contenidos de la supervisión educativa y de la organización escolar propuestos.
- 6) Organización y realización del diagnóstico: elaboración de los instrumentos y aseguramiento de los recursos materiales para la recogida, procesamiento de los datos y obtención de la información.
  - 7) Recogida de los datos relativos a los indicadores y criterios definidos para la obtención de la información, a partir de su procesamiento. Para ello el grupo gestor recogerá y procesará los datos de los instrumentos aplicados para la obtención de la información.
  - 8) En resumen, se determinan las necesidades y potencialidades de los metodólogos-inspectores de secundaria básica para, definir los objetivos y el contenido de la preparación colectiva e individual de estos e identificar las tareas del plan de superación y desarrollo de cada uno de ellos.

**Paso 1.3: De diagnóstico de los componentes de la organización escolar en la escuela secundaria básica.**

En este paso se provee información sobre la caracterización del estado actual de los componentes de la organización escolar propuestos.

**Acciones del paso:**

- 9) Preparación para la realización del diagnóstico: elaboración de los objetivos; determinación de dimensiones, indicadores y criterios, para ello se sugieren los utilizados por la investigadora en el

(anexo 10); y la determinación de las fuentes de información; de los métodos, técnicas e instrumentos para la recolección, procesamiento de los datos y la obtención de la información.

10) Organización del diagnóstico: elaboración de los instrumentos y aseguramiento de los recursos materiales para la recogida y procesamiento de los datos y la obtención de la información. Para ello se tendrá en cuenta:

- Los informes de visitas, estadísticos y metodológicos realizados a las secundarias básicas durante los meses de septiembre a junio del curso escolar.
- La caracterización que poseen los metodólogos-inspectores de organización escolar, que tienen la responsabilidad de atender a dichas instituciones, y del resto de los metodólogos-inspectores.
- Se aplicarán entrevistas a otros funcionarios de las áreas de la DME que por sus responsabilidades inciden en las secundarias básicas.

11) Recogida de los datos relativos a los indicadores y criterios definidos para la obtención de la información a partir del procesamiento de los datos.

- La recogida y procesamiento de datos será sobre la base de los instrumentos aplicados.
- Caracterización del comportamiento de los indicadores y criterios, donde se precise el estado actual de los componentes de la organización escolar. Se propone que en el departamento quede un documento que recoja las insuficiencias y potencialidades de los componentes en cada secundaria básica.

## **Fase 2. De elaboración del programa para la SOESB.**

Los pasos y acciones de esta fase se concretan en la práctica con los procesos que conforman el componente de planeación del subsistema ejecutivo-dinamizador. A través de sus actividades se elabora el programa para la SOESB y se realiza su evaluación preactiva.

**Objetivo:** Elaborar el programa para la SOESB y realizar su evaluación preactiva con vistas a su mejora.

**Descripción:** En esta fase, los pasos y acciones se desarrollan sobre la base de los resultados de la primera fase, en función de la elaboración del programa para la SOESB. El alcance y los resultados que se esperan con el mismo, se encaminan a la preparación de los metodólogos-inspectores para la SOESB, lo cual permitirá la mejora de su desempeño en el ejercicio supervisor; asimismo, se desarrollará la evaluación preactiva del programa en función de valorar su pertinencia.

**Marco temporal.** Se desarrollará durante las primeras tres semanas de julio y la última de agosto.

#### **Paso 2.1: Determinación de los objetivos y el contenido del programa para la SOESB.**

En este paso se definen los objetivos generales y específicos, y el contenido del programa para el desarrollo del proceso de SOESB, por parte del grupo gestor.

##### **Acciones del paso:**

- 12) Determinación de los objetivos generales y específicos del programa para la SOESB. Para lo cual se tendrá en cuenta que estén en correspondencia con la información obtenida de la anterior fase.
- 13) Determinación del contenido. Producto de esta acción, se determina el sistema de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que deben ser objeto de tratamiento durante las acciones de preparación a los metodólogos-inspectores de secundaria básica para la ejecución de la supervisión y a los directivos de las estas instituciones escolares con las acciones supervisoras que se realizan ellas.

#### **Paso 2.2: Determinación del contenido de la preparación de los metodólogos-inspectores de secundaria básica.**



En este paso se define el conjunto de acciones de preparación que se concretan en las diferentes formas organizativas y de la actualización del plan de superación y desarrollo individual de los metodólogos-inspectores. Las mismas estarán en correspondencia con la información obtenida del diagnóstico.

**Acciones del paso:**

- 14) Determinación de las acciones generales y específicas de preparación a los metodólogos-inspectores, a partir de las necesidades y potencialidades identificadas, lo que puede incluir:
  - Desarrollo de actividades de preparación por el jefe de departamento, metodólogos-inspectores de secundaria y otros agentes externos (profesores de la Universidad) capacitados.
  - El jefe de departamento de conjunto con el grupo, planificará y determinará, fecha, responsable y participantes que dirigirán la preparación.
- 15) Determinación de las formas organizativas a utilizar, los recursos humanos que participarán en el proceso de preparación y los recursos materiales necesarios para su ejecución.
- 16) Actualización del plan de superación y desarrollo individual de los metodólogos-inspectores de la estructura municipal de secundaria básica. Lo que incluye la precisión de acciones de preparación individual y colectiva en que debe participar y la definición de formas el control y evaluación del cumplimiento de las acciones previstas.

**Paso 2.3: Determinación de las acciones supervisoras para la ejecución del programa para la SOESB.**

Las acciones supervisoras se determinan a partir del diagnóstico del proceso de organización escolar que transcurre en la escuela secundaria básica (paso 1.3 de este procedimiento).

**Acciones del paso:**

- 17) Determinación de las acciones de planificación, organización, regulación, control y evaluación que posibiliten el aseguramiento la ejecución de las acciones supervisoras del programa para la SOESB.
- 18) Determinación de las acciones de asesoramiento, control, evaluación y mediación de la supervisión a tener en cuenta para atender las insuficiencias del proceso de organización escolar, derivado del diagnóstico y de la escuela a supervisar. Estas estarán dadas a partir de las formas organizativas de la supervisión y del trabajo metodológico; de la relación con los objetivos y el contenido definidos, a partir de las acciones del paso 2.1 y de los plazos para su ejecución; de las actividades a desarrollar; del proceso en que se enmarca; de los resultados esperados; y del plazo para su cumplimiento.

**Paso 2.4: Determinación de los recursos materiales.**

En este paso se determinan los recursos necesarios para el proceso de ejecución de la SOESB.

**Acciones del paso:**

- 19) Determinación de los recursos materiales.

**Paso 2.5 De evaluación preactiva del programa para la SOESB.**

En este paso se cumplen acciones de preparación, recogida y procesamiento de datos para la obtención de información, para llegar a conclusiones sobre la pertinencia del programa para la SOESB elaborado, con el propósito de mejorarlo antes de su puesta en práctica.

**Acciones del paso:**

- 20) Determinación de los especialistas y/o expertos que participarán en la consulta para el desarrollo de la evaluación.

- 21) Definición de la vía a utilizar para la consulta a los especialistas y/o expertos, a partir de la determinación de métodos y técnicas en función de la recogida de datos para la obtención de la información.
- 22) Aseguramiento de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos para la aplicación de la evaluación preactiva y definir fecha de aplicación del método.
- 23) Aplicación del cuestionario, recogida de los datos de los instrumentos elaborados y procesamiento de los mismos para la obtención de la información sobre la pertinencia del programa sometido a consulta. Entre los indicadores de esta acción se incluyen:
  - La objetividad en relación con los resultados derivados del diagnóstico y las acciones de preparación y supervisión.
  - Los aseguramientos del programa en el tratamiento al contenido para la preparación de los metodólogos-inspectores y para la supervisión a los componentes de la organización escolar de la secundaria básica.
- 24) Ejecución de las adecuaciones al programa, a partir de los criterios, recomendaciones y sugerencias derivadas del proceso de SOESB.
- 25) Aprobación del programa para la SOESB en el Consejo de Dirección, por el Director Municipal, con los ajustes realizados, para su puesta en práctica.

### **Fase 3. De ejecución del programa para la SOESB.**

Esta fase permite la aplicación de las acciones de preparación y supervisoras del programa para la SOESB, así como regular y controlar sistemáticamente su calidad, a través de la evaluación interactiva del mismo, en función de adoptar las acciones correctivas y de mejora que correspondan, durante su ejecución.

**Objetivo:** Realizar las acciones concebidas en el programa para la SOESB, su regulación y control y la evaluación interactiva de manera sistemática de su calidad para propiciar su mejora continua.

**Marco temporal:** meses de septiembre a marzo.

**Descripción:** La labor del jefe de departamento y de los metodólogos-inspectores de secundaria básica, en este paso, se enmarcará en la puesta en práctica y adecuación del programa para la SOESB y en el desarrollo de acciones directivas para su regulación, control y evaluación sistemática.

### **Paso 3.1 De preparación de las condiciones organizativas para la ejecución del programa.**

Este paso reviste gran importancia en el éxito de la puesta en práctica del programa para la SOESB porque en él se aseguran las condiciones organizativas y logísticas que demanda su implementación en la práctica.

#### **Acciones del paso:**

- 26) Determinación de los docentes encargados de las acciones de preparación de los metodólogos-inspectores. Lo que incluye: coordinación con docentes y sus directivos para el desarrollo de la preparación y la socialización del cronograma de preparación.
- 27) Determinación de los recursos bibliográficos, informáticos y materiales para asegurar la ejecución de las acciones de preparación y supervisión.
- 28) Inserción de las acciones de preparación y supervisión del programa para la SOESB en el sistema de planificación de la DME y en los planes de superación y desarrollo individual de los metodólogos-inspectores de secundaria básica.
- 29) La planificación de la evaluación interactiva del programa para la SOESB, en la que se debe incluir:
  - Operacionalización de los siguientes indicadores que conforman el contenido de la evaluación interactiva en criterios que faciliten la recolección de los datos: la atención a la inserción de las

acciones de preparación y supervisión del programa para la SOESB en el sistema de planificación de la dirección municipal de educación, el nivel de satisfacción de los gestores del programa con su ejecución, el cumplimiento de los objetivos del programa, la satisfacción lograda en el desempeño profesional de los metodólogos-inspectores y directivos de las secundarias básicas, la eficiencia con que se logra el cumplimiento del programa y las transformaciones que se logran en el desempeño profesional de los metodólogos-inspectores y directivos de las secundarias básicas.

- Determinación de las vías y momentos en que se recogerán datos sobre los indicadores y criterios establecidos para conocer la efectividad del cumplimiento del programa para la SOESB.
- Definición de los momentos en que se realizarán los balances parciales relacionadas con la efectividad del cumplimiento del programa para la SOESB, en el sistema de trabajo del municipio

### **Paso 3.2 De realización del programa para la SOESB.**

En este paso se realizan las acciones de preparación, directivas y supervisoras del programa, así como diferentes vías para evaluar y controlar sus resultados. Las mismas serán dirigidas por el Jefe de Departamento de Secundaria Básica.

#### **Acciones del paso:**

- 30) Realización de las acciones de preparación y supervisión contenidas en el programa para la SOESB, desde el cumplimiento de la planeación del departamento de secundaria básica.
- 31) El control a las acciones de preparación y supervisión planificadas.
- 32) El desarrollo de las acciones correspondientes a la evaluación interactiva del programa para la SOESB, sobre la base de la planificación realizada. Como parte de esta acción, se valorará el proceso SOESB, para lo que se considerarán, junto a los indicadores previstos, los datos que se acopien relacionados con: a) nivel preparación evidenciado por el jefe de departamento y metodólogos-inspectores para el desarrollo de las acciones de preparación y supervisoras

previstas, b) niveles de apoyo brindados por los entes administrativos responsabilizados con tareas de aseguramiento, y c) niveles de asimilación por metodólogos-inspectores, y directivos y docentes de las escuelas donde tuvieron lugar las acciones de preparación y supervisoras.

- 33) Actualización de los registros de datos relativos a la implementación del programa para la SOESB y el cronograma para los análisis periódicos, y el balance parcial y final en los órganos de dirección municipal.
- 34) Ejecución de balances (bimestral) para el análisis periódico de los resultados del cumplimiento del programa para la SOESB y la realización de las adecuaciones que resulten convenientes. Este balance tendrá como fuentes principales: los resultados del control sistemático, la evaluación interactiva y la información rendida por los implicados en talleres de socialización.
- 35) Rediseño del programa para la SOESB, a partir de la información obtenida.

#### **Fase 4. Evaluación postactiva del programa para la SEOSB.**

Esta fase tiene como contenido el análisis y seguimiento de los resultados del programa en la preparación y ejecución del mismo, en función de la mejora de los resultados que se alcancen en el proceso de organización escolar de la secundaria básica, a partir de sus componentes para la toma de decisiones oportunas para su rediseño e implementación en la próxima etapa.

**Objetivo:** Obtener información sobre el resultado del programa para la SOESB aplicado, en función de facilitar su rediseño posterior para una nueva etapa de trabajo.

**Marco temporal:** Mes de mayo

**Descripción:** La labor de los metodólogos-inspectores, en este paso, se enmarcará en la obtención de información sobre los efectos del programa para la SOESB en el desempeño de sus funciones y en los resultados de los centros que dirigen.

#### **Paso 4.1 De preparación de la evaluación postactiva**

Este paso tiene como contenido el análisis y seguimiento del programa en la preparación y en la mejora de los resultados en la organización escolar de las escuelas secundarias básicas.

**Acciones del paso:**

36) Planificar y organizar el proceso de evaluación postactiva del programa para la SOESB. Lo que incluye:

- El grupo gestor elaborará y ejecutará el proceso de evaluación postactiva del programa, luego de haber adquirido la preparación necesaria para su realización.
- Determinación de los objetivos y contenido de evaluación a desarrollar.
- Operacionalización de los indicadores dirigidos a evaluar los efectos del programa para la SOESB. Los indicadores dirigidos a ello son: a) cumplimiento del objetivo general y de los objetivos específicos del programa de SOESB, b) satisfacción que muestran los gestores del programa y los directivos y docentes de las secundarias básicas con los resultados alcanzados en su aplicación, y c) las transformaciones logradas en la preparación de los metodólogos-inspectores y en la organización escolar de la secundaria básica.
- Definición de los métodos y técnicas que se utilizarán para la recolección, procesamiento de los datos y la obtención de la información.
- Elaboración de los instrumentos
- Determinación del cronograma para la recogida de datos y la obtención de la información.
- Provisión de los recursos materiales requeridos durante el proceso de planificación y organización de la evaluación.

37) Trabajo de campo para la recolección de los datos sobre los efectos del programa para la SOESB.

#### **Paso 4.2 De obtención de la información y toma de decisiones a partir de la implementación del programa.**

Este paso permite la obtención de la información para desarrollar el proceso evaluativo sobre el resultado de las acciones del programa para la SOESB.

##### **Acciones del paso:**

- 38) Obtención de la información caracterizadora y valorativa del comportamiento de los indicadores sobre los efectos del programa implementado, a partir del procesamiento de los datos recolectados con el empleo de los métodos estadísticos y cualitativos aplicados.
- 39) Identificación de los principales logros del programa para la SOESB.
- 40) Elaboración y análisis del informe final para la adopción de las decisiones que competan, en función de la reelaboración del programa para la mejor aplicación en una próxima etapa.
- 41) Aprobación del programa en el consejo de dirección municipal.

##### **Conclusiones del capítulo 2**

El modelo teórico constituye una alternativa que posibilita solucionar la contradicción identificada en el desarrollo del proceso investigativo. De las relaciones que se producen entre los subsistemas que lo integran, cada uno de los cuales realiza funciones específicas para el cumplimiento del propósito general del sistema modelado, deviene la cualidad sistémica que lo caracteriza: la integralidad del proceso de SOESB.

El procedimiento elaborado constituye el recurso que posibilita la implementación práctica del modelo teórico de la SOESB, mediante las fases, pasos y acciones que lo conforman. Esta secuencia garantiza la integración ordenada de los procesos específicos (componentes) que conforman dicho proceso. Todo lo antes expuesto lo convierte en un valioso aporte que enriquece la práctica directiva de la estructura del departamento de secundaria básica.



Entre el modelo y el procedimiento existe una relación dialéctica. El modelo aporta los elementos teóricos que explican el contenido del proceso de la SOESB y sirven de sustento teórico al procedimiento para la dirección de dicho proceso, como alternativa práctica que hace posible la ejecución del proceso modelado.

## **CAPÍTULO 3**

### **VALORACIÓN CIENTÍFICA DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **CAPÍTULO 3 VALORACIÓN CIENTÍFICA DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

En el presente capítulo se muestran los resultados del cumplimiento de las tareas cinco y seis proyectadas en el diseño de investigación, que incluyen la estrategia investigativa empleada para la valoración científica sobre la pertinencia del modelo y el procedimiento, a través del criterio de expertos. Se ofrecen las consideraciones sobre la factibilidad del procedimiento para la SOESB, a partir del método estudio de caso. De los resultados obtenidos se corroboran la pertinencia del modelo y el procedimiento y la factibilidad de este último para su aplicación.

#### **3.1. Estrategia investigativa empleada para la valoración científica del modelo de la SOESB y del procedimiento para su concreción en la práctica supervisora**

La estrategia incluye la definición y la determinación de los indicadores de las técnicas utilizadas para demostrar la pertinencia de las contribuciones científicas y la factibilidad del procedimiento. En el caso del modelo, se define la pertinencia como la cualidad del modelo de la SOESB que lo hace idóneo para explicar la supervisión de este proceso, a partir de la coherencia de su estructura, la consistencia del contenido de sus subsistemas, componentes y subcomponentes, y la suficiencia con que revela las características de un sistema, en atención a los siguientes indicadores:

- Adecuación con que el modelo se atiene a las características de este tipo de resultado científico y el modo que, en general, explica la SOESB.
- Coherencia de la estructura del modelo: la adecuación de la estructuración general del modelo en subsistemas, componentes y subcomponentes, así como las denominaciones dadas a estos.

- Consistencia del contenido de sus subsistemas, componentes y subcomponentes: la precisión de las funciones de estos y la explicación de su contenido esencial.
- La suficiencia con que el modelo revela las características de un sistema: modo en que están expresadas las relaciones entre los subsistemas, componentes y subcomponentes, así como, la identificación y definición de la cualidad sistémica resultante de la sinergia de los elementos de cada subsistema y el sistema en general.

En el caso del procedimiento, la pertinencia se define como la cualidad que lo hace idóneo para desarrollar la SOESB, a partir de la precisión de la formulación de sus objetivos, de los responsables de su aplicación, del marco temporal, de la coherencia entre sus fases, pasos y acciones y de la precisión que estos ofrecen para orientar la ejecución del proceso modelado.

Los indicadores utilizados para evaluar el comportamiento de la pertinencia del procedimiento fueron:

- La precisión de la formulación de sus objetivos, del marco temporal y los responsables de su aplicación.
- La suficiencia y coherencia de sus fases, pasos y acciones.
- La claridad de la orientación que ofrecen las fases, pasos y acciones para desarrollar el proceso modelado.
- Las posibilidades que ofrece el procedimiento para desarrollar la supervisión a la organización escolar, en atención con las particularidades específicas de las escuelas secundarias básicas y en correspondencia con la labor que desarrollan los metodólogos-inspectores municipales de este nivel educativo en el cumplimiento de sus funciones como supervisores.

La valoración de la factibilidad del procedimiento se realizó mediante la aplicación de la primera y segunda fases, a través de un estudio de caso en la DME de Holguín. Este se llevó a cabo durante los

meses de julio a septiembre del curso escolar 2019–2020, curso atípico que se extendió hasta el treinta de octubre por causa de la Covid-19.

Se asume la factibilidad del procedimiento como la cualidad que demuestra sus posibilidades para desarrollar la SOESB por la estructura municipal de educación de este nivel educativo, expresadas en su posibilidad para la ejecución de dicho proceso, en relación con la preparación de los metodólogos-inspectores y la supervisión a las instituciones escolares de este nivel en el marco del sistema de trabajo del municipio. Además, en la elevación de los niveles de logros en los procesos específicos que concretan su realización y en el desempeño de los supervisores y de los directivos de las instituciones supervisadas.

En consecuencia con la definición anterior, en el proceso de valoración de la factibilidad del procedimiento, se consideraron los indicadores siguientes adaptados de Maturell (2017):

- Posibilidad de inserción efectiva de sus acciones en el sistema de planificación mensual del departamento de secundaria básica de la estructura municipal.
- Viabilidad operativa de su implementación en el marco de la supervisión realizada por el jefe de departamento y los metodólogos-inspectores de secundaria básica.
- Satisfacción de los implicados en la ejecución de sus fases, pasos y acciones.
- Influencia en la preparación y el desempeño de los metodólogos-inspectores para desarrollar la SOESB.
- Influencia en el mejoramiento de la organización escolar de la secundaria básica objeto de supervisión.
- Inserción de sus acciones en los planes de superación y desarrollo de los metodólogos-inspectores de secundaria básica.

### **3.2 Valoración sobre la pertinencia del modelo y del procedimiento a través del criterio de expertos**

Para la aplicación del método de criterio de expertos se consultaron las propuestas de Santiesteban (2011), Velázquez (2014), Del Toro (2016), Maturell (2017), Chacón (2017) y Aguilera (2018), de los cuales se asumieron los pasos siguientes: selección de los expertos, definición del objetivo de la consulta, elaboración del cuestionario para los expertos con un anexo de las propuestas, aplicación del cuestionario para la consulta, procesamiento de los datos estadísticos y obtención de la información, elaboración de las conclusiones, y ejecución de las modificaciones a las propuestas derivadas de la consulta.

Las características que se tuvieron en cuenta para la selección de los posibles expertos fueron: centro de trabajo, cargo actual, cargos ocupados en instituciones educativas, categoría docente, categoría científica, experiencia en la docencia y experiencia en tareas de dirección (anexo 8).

De los 22 expertos, uno trabaja en la Dirección Nacional del Ministerio de Educación, nueve profesores de la Universidad Holguín y uno de la Universidad de Granma, tres en la Dirección Provincial de Educación de Holguín y el resto (nueve) en las direcciones municipales de educación (anexo 8).

De ellos, siete tienen la categoría docente de profesor Titular, tres de Profesor Auxiliar, dos de Profesor Asistente y tres de Profesor Instructor. La categoría científica de Doctor la tienen cuatro profesores, la académica de Máster ocho y 10 han alcanzado las dos categorías, Doctor y Máster. Como promedio tienen 32,2 años de experiencia en la docencia y 14,9 años de experiencia en tareas de dirección (anexo 8).

Se aplicó una encuesta, a la que respondieron 22 de los 26 posibles expertos seleccionados, para determinar su coeficiente de competencia ( $k$ ), que se obtiene de la aplicación de la fórmula:

$K = \frac{1}{2}(K_c + K_a)$ , donde  $K_c$  es el coeficiente de conocimiento que tiene el experto sobre la temática que se aborda y  $K_a$  es el coeficiente de argumentación. (Anexo 8.1)

Finalmente, se seleccionaron 22 expertos que obtuvieron un coeficiente de competencia igual o superior a 0.75. De ellos, uno alcanzó un coeficiente de competencia de 0.75 (medio), y los 21 restantes (95.45 %) tuvieron coeficientes entre 0.8 y uno (altos). (Anexo 8.1.A).

Para la consulta a los expertos se les envió un cuestionario con un anexo contentivo del modelo y el procedimiento para que valoraran su pertinencia en la SOESB. Para facilitar las respuestas se les suministró la escala siguiente: muy adecuado (MA), bastante adecuado (BA), adecuado (A), poco adecuado (PA), no adecuado (NA). Además, se les solicitó la propuesta de sugerencias, en caso de considerarlo necesario, tanto para el modelo como para el procedimiento. (Anexo 8.2).

Para efectuar el análisis de las respuestas de los expertos se partió del procesamiento estadístico de los datos, a través del Software Delfohsoft (González 2001), elaborado en EXCEL. El nivel de consenso de los expertos, en cada aspecto consultado, se comportó de la siguiente forma: de los 44 ítems relacionados con el modelo, los 44 (100%) se evaluaron con la categoría de muy adecuado, al ubicarse los valores de N-Promedio, en cada caso, por debajo del punto de corte (0.43) para esta categoría, al ubicarse sus valores de N-Promedio entre los puntos de corte (0.61 y 2.17). (Anexo 8.2.A).

Los criterios evaluados con bastante adecuados fueron los siguientes: la identificación y definición de la cualidad sistémica resultante de la sinergia de los componentes en el subsistema “normativo-informacional” (criterio 13) y la explicación del contenido del componente “de elaboración” (criterio 17).

De acuerdo con los resultados derivados del criterio de expertos, se infiere que el modelo propuesto es pertinente, en tanto la totalidad de las opiniones emitidas por los expertos se valoraron como MA o BA.

Lo que significa que:

- En general el modelo explica el contenido de la SOESB.
- Su estructura es coherente y el contenido de sus subsistemas, componentes y subcomponentes es consistente.
- El muy adecuado modo en que están expresadas las relaciones entre los subsistemas, componentes y subcomponentes, así como, la identificación y definición de la cualidad sistémica resultante de la sinergia de los elementos de cada subsistema y el sistema en general.

Por las valoraciones emitidas, se apreció un alto nivel de consenso entre los expertos consultados en relación con la pertinencia del modelo, lo que indicó que no fuese necesario efectuar nuevas rondas, no obstante hicieron las siguientes recomendaciones para la mejora del modelo de SOESB:

- 1) Suprimir la palabra rector del primer subsistema nombrado rector-informacional porque dicho subsistema aporta lo informacional y las categorías rectoras aparecen en el segundo subsistema.
- 2) Renombrar los componentes del primer subsistema, de forma que se aporte el nombre concreto del proceso que se realiza.
- 3) Renombrar el componente “elaboración” que aparece como parte de la estructura del subsistema ejecutivo-dinamizador de la SOESB, porque no justifica su pertenencia al mismo, toda vez que su contenido expresado en los subcomponentes (II a.1) determinación de los objetivos y el contenido del programa para la SOEESB, II a.2) determinación de las acciones de preparación de los metodólogos-inspectores, II a.3) determinación de las acciones supervisoras a los componentes de organización escolar de la secundaria básica, II a.4) determinación de los recursos materiales) son más propios de la función de planeación y menos de naturaleza ejecutoria



- 4) Revisar bien las entradas de cada proceso, el contenido que se está modelando en ellos y las salidas.
- 5) Precisar la cualidad resultante del modelo.

Las cinco recomendaciones fueron asumidas y están consideradas de la siguiente forma en la versión final del modelo de la tesis.

- 1) Se nombró el primer subsistema como se dirá: normativo-informacional.
- 2) Los componentes del primer subsistema quedaron renombrados de la siguiente forma: a) determinación de exigencias que dimanen de las normativas de la supervisión educativa y la organización escolar en Cuba, b) determinación de las exigencias que dimanen del diagnóstico de las necesidades y potencialidades educativas de los metodólogos-inspectores de secundaria básica, y c) determinación de las exigencias que dimanen de los resultados del diagnóstico a los componentes de organización escolar de la secundaria básica.
- 3) Se renombró el componente “elaboración” del segundo subsistema por el sugerido “planeación”, por considerarlo más adecuado a su contenido.
- 4) Se precisaron, en correspondencia con las recomendaciones realizadas, las entradas de cada uno de los procesos, su contenido y las salidas.
- 5) Se determinó que de las relaciones que se producen entre los tres subsistemas, la cualidad resultante que caracteriza al sistema modelado es la integralidad del proceso de SOESB.

En cuanto al procedimiento, de los 22 expertos consultados 20 lo evaluaron con la categoría de MA, al ubicarse los valores de N -Promedio por debajo del punto de corte (0.69) y dos con la categoría de BA, al ubicarse los valores de N -Promedio por debajo del punto de corte entre 0.66 y 3.40 (anexo 8.2.B), de lo que se puede concluir que la pertinencia del procedimiento propuesto se expresa en:

- La precisión de la formulación de sus objetivos, del marco temporal y los responsables de su aplicación.
- La suficiencia y coherencia de sus fases, pasos y acciones.
- La claridad de la orientación que ofrecen las fases, pasos y acciones para desarrollar el proceso modelado.
- Las posibilidades que ofrece el procedimiento para desarrollar la supervisión a la organización escolar, en atención con las particularidades específicas de las escuelas secundarias básicas y en correspondencia con la labor que desarrollan los metodólogos-inspectores municipales de este nivel educativo en el cumplimiento de su función supervisora.
- Las recomendaciones realizadas por los expertos fueron asumidas en la tesis de la manera siguientes: 1) en la fase uno del procedimiento, precisar el objetivo de forma que se corresponda con el contenido de la esta fase, 2) lograr que las formas de preparación definidas en el programa se correspondan con el marco temporal de un año y las posibilidades del territorio en coordinación con la Universidad para el desarrollo de cursos cortos, 3) revisar las etapas de las fases, pues hay tres que coinciden en el tiempo (julio-agosto), y algunas acciones del procedimiento contienen tareas, pero en la mayoría no se incluyen, a pesar de que se declaran como parte de estructura de cada fase y paso del procedimiento.

### **3.3 Consideraciones sobre la factibilidad del procedimiento para la SOESB, a partir del método del estudio de caso**

Como se expresó en el epígrafe 3.1, la valoración de la factibilidad del procedimiento se concibió a partir de un estudio de caso realizado en la DME de Holguín, durante la etapa final del curso 2019-2020, el que coincidió con la pandemia del COVID-19, lo que obstaculizó el proceso de aplicación del estudio de caso, que tuvo que realizarse en los meses de julio a octubre.

En la sistematización realizada sobre el método del estudio de caso, se precisa que en su mayoría coinciden, según García (como se citó en Maturell, 2017, p. 97). “(...) en que el estudio de casos implica un proceso de indagación que se caracteriza por el examen detallado, comprensivo, sistemático y en profundidad del caso objeto de interés”

Por tanto, como puntualiza Goode y Hatt (como se citó por Arzaluz, 2005) “(...) el método del estudio de caso no es una técnica particular para conseguir datos (como en la entrevista), sino una manera de organizar estos con base en alguna unidad escogida, como puede ser la historia de vida del individuo, la historia del grupo o algún proceso social delimitado. Se pueden emplear todas las técnicas que utilice otro modo de organización: entrevistas intensivas, cuestionarios, historias personales, documentos, informes de casos hechos por otras personas, cartas, etc. La conservación del carácter unitario del caso viene ayudada por la amplitud de los datos reunidos y los niveles de casos que se añaden, por el empleo de índices y tipologías y por el hincapié que se hace de la interacción dentro de una dimensión del tiempo” (p.113).

Asimismo, el caso puede ser “...una persona, una organización, un programa de enseñanza, un acontecimiento particular o un simple depósito de documentos. La única exigencia es que posea algún límite físico o social que le confiera entidad. En el entorno educativo un alumno, un profesor, una clase, un claustro, un centro, un proyecto curricular, la práctica de un profesor, una determinada política educativa, pueden constituir casos potenciales objeto de estudio.” Rodríguez (como se citó por Maturell, 2017, p. 97).

A partir de lo antes citado, se asume para el estudio del caso identificado en la presente investigación, la estrategia seguida, a partir de las etapas propuestas por Salazar (2008), relativas a:

1. Identificación del caso: este momento permite determinar el caso que será objeto de estudio, así como la muestra que ofrecerá la información necesaria para profundizaren él.

2. Recopilación de la información: esta etapa se subdivide en tres pasos con sus respectivas acciones:
  - 2.1 Profundización inicial del caso: precisa determinar los métodos y técnicas que van a emplearse para profundizar en la muestra seleccionada y los aspectos necesarios para conocer la situación inicial del caso.
  - 2.2 Transformación del caso: a partir de las regularidades detectadas en la subetapa anterior, se deben decidir las acciones fundamentales que se desarrollarán para lograr la transformación del caso, se destacan las siguientes:
    - Capacitación a todos los sujetos implicados en la transformación del caso, a partir de las temáticas que se consideran necesarias y en función de prepararlos para aplicar la propuesta diseñada.
    - Aplicación de la propuesta concebida para transformar el caso.
  - 2.3 Profundización de la situación del caso después de la aplicación de la propuesta: recoge los elementos esenciales de cómo evolucionó el caso, las regularidades de su implementación. En él se podrá describir la labor realizada con la aplicación de los métodos de investigación seleccionados.
3. Interpretación de la información: se realiza un análisis de cómo, a partir de la situación inicial del caso y de la aplicación de la propuesta concebida, se logra o no su transformación y su incidencia en la práctica educativa concreta.
4. Toma de decisiones: esta se concreta en la medida en que se desarrollan las diferentes fases de la propuesta. Son las decisiones que se toman a partir de la obtención de la información y de los aspectos o elementos que se deben perfeccionar en ella.

5. Comunicación de la información: se realiza en los talleres de reflexión crítica, en los análisis realizados, en la divulgación de los resultados que se alcanzan con la aplicación de la propuesta.

### 3.1.1 Conformación del estudio de caso.

1. Identificación del caso y de sus unidades de análisis. Se identificó como caso: el proceso de aplicación de la primera y segunda fase del procedimiento para la SOESB, en el municipio de Holguín. Se trata de un caso simple, en el que el estudio se desarrolla sobre un solo proceso específico, en el que se utilizan dos o más unidades de análisis. En correspondencia con el objetivo de la estrategia de investigación es un caso descriptivo Yin (como se citó por Maturell, 2017, pp. 98-99), cuyo objetivo es analizar cómo ocurre un fenómeno de supervisión dentro de su contexto real.

Las unidades de análisis en el caso objeto de estudio son:

- La indagación de la información para la elaboración del programa para la SOESB.
- La elaboración del programa para la SOESB.

La muestra utilizada para el aporte de los datos, con el fin de obtener la información sobre el caso, estuvo integrada por el Jefa de Departamento y los metodólogos-inspectores de secundaria básica, el inspector que atiende este nivel educativo, y directores de instituciones educativas de dicho nivel en el municipio de Holguín.

2. Recopilación de la información: Para ejecutar esta etapa, como parte de la estrategia propuesta por Salazar (2008), se realizó el trabajo de campo para obtener información sobre las tres subetapas que la conforman, que incluye la profundización inicial del caso, su transformación y la profundización del mismo luego de aplicada la propuesta.

Para la obtención de los datos portadores de la información, sobre las mencionadas subetapas, se aplicaron métodos científicos como: la entrevista a la Jefa de Departamento, metodólogos-inspectores

e inspector integral, durante el estudio de caso (anexo 9); la revisión de documentos del proceso de estudio (anexo 9.1); la observación participante de actividades desarrolladas durante el proceso (anexo 9.2) y la triangulación.

2.1. Profundización inicial del caso: La información referente a la profundización inicial del caso se adquirió del cumplimiento de la tarea número dos de esta investigación, referida a caracterizar el estado actual de la SOESB, en la provincia de Holguín, cuyos resultados se exponen en el Capítulo 1, epígrafe 1.2. El citado estudio se desarrolló con una muestra que abarcó a siete jefes de departamentos, 32 metodólogos-inspectores y 38 directores de secundarias básicas de siete municipios de la provincia de Holguín. (Anexo 1).

Los resultados de esta indagación inicial aparecen en los (anexos 3.1, 4.1, 5.1, 6.1 y 7.1), los que tributaron información sobre la pertinencia del problema científico de investigación y la necesidad de elaborar una propuesta teórico-metodológica para operar en la transformación del objeto-campo de la investigación. A continuación, se relacionan las causas principales:

- Insuficiente conocimiento del contenido de los documentos normativos de la supervisión educativa y la organización escolar.
- Resultan insuficientes las acciones de preparación en temas relacionados con la supervisión y la organización escolar, derivadas del diagnóstico de las potencialidades y necesidades de los metodólogos-inspectores de secundaria básica y de los componentes de la organización escolar en las instituciones, que se conciben desde la planificación general del departamento, en los planes metodológicos, y de superación y desarrollo individual de los metodólogos-inspectores para su desempeño en el proceso supervisor.

- En el desempeño de los metodólogos-inspectores falta lograr mayor destreza en el ejercicio de las funciones de asesoramiento y mediación de la supervisión educativa, no tanto así en el control y la evaluación.
- Limitada utilización de las formas organizativas del trabajo metodológico en la preparación de los metodólogos-inspectores para la realización de la SOESB.
- Falta de correspondencia entre el diagnóstico, las acciones de preparación y supervisión, y la evaluación para la mejora de dicho proceso.
- Los resultados de la indagación inicial posibilitaron determinar que en esencia, las insuficiencias del proceso SOESB, tienen sus causas en la insuficiente preparación y desempeño de los metodólogos-inspectores, vinculadas a la falta de la visión integral de dicho proceso.

Los resultados de la indagación inicial posibilitaron determinar que las insuficiencias del proceso SOESB tienen sus causas en la insuficiente preparación y desempeño de los metodólogos-inspectores, vinculadas a la falta de una visión integral de dicho proceso.

En la profundización de los aspectos teóricos que sustentan la SOESB, se pudo precisar que la principal limitación, tanto en el orden teórico como práctico, está relacionada con la falta de una concepción de la integralidad del proceso de SOESB.

2.2 Transformación del caso: Los resultados anteriores posibilitaron a la investigadora aportar un modelo teórico y un procedimiento para la SOESB (epígrafes 2.2 y 2.3 del segundo capítulo). El referido procedimiento se perfeccionó durante su implementación en la etapa final del curso escolar 2019-2020. El mismo está compuesto de fases, pasos y acciones que facilitaron la operatividad en la puesta en práctica de su primera y segunda fases.

Antes de iniciar el trabajo de campo en la fase de transformación del caso, se consideró oportuno efectuar las siguientes acciones, adaptadas de Chacón (2017, p. 98):

- Se solicitó autorización, mediante un despacho con director municipal de educación, para la realización del estudio de caso en el departamento de secundaria básica.
- Se estableció una base relacional con la jefa de departamento y los metodólogos-inspectores de este nivel educativo, de modo que asumieran el estudio como un método para la determinación de consideraciones referente a la factibilidad del procedimiento para SOESB y no una vía para evaluarlos. A tales efectos se procedió de la siguiente manera:
  - Se les invitó a participar de manera activa en la investigación, y se les explicó la importancia que tienen sus opiniones para la valoración de los resultados.
  - Se les expuso el propósito de la investigación y se les motivó para que la comunicación fuese abierta y expresaran de forma directa las críticas y los puntos de vista.
  - Se les comunicó la importancia de este estudio para ellos como usuarios y para la mejora de la organización escolar de las instituciones educativas.

Se estableció la base relacional para iniciar con la aplicación de la primera y segunda fases del procedimiento, cuyo contenido es la indagación de la información para la elaboración del programa para la SOESB y la elaboración propia de este. Para ello se inició con la conformación del grupo gestor, integrado por la jefa de departamento, los metodólogos-inspectores de secundaria básica y un inspector integral de la estructura municipal que atiende el nivel educativo.

Una vez conformado el grupo gestor se desarrolló la capacitación de sus miembros, considerando los temas siguientes:

- Los elementos fundamentales que caracterizan el proceso de SOESB.
- Los componentes del proceso de organización escolar de la secundaria básica.



- El contenido del procedimiento, particularmente de la primera y segunda fases.
- El estudio de caso como método de investigación científica.

La capacitación fue desarrollada por la investigadora a través de talleres metodológicos, en los cuales los participantes reconocieron la importancia de las temáticas desarrolladas para el desempeño de su trabajo. Además, coincidieron en reconocer la validez de la integralidad del proceso de SOESB, que tiene como punto de partida la información que procede de las exigencias que dimanan de las normativas de la supervisión educativa y la organización escolar en Cuba, del diagnóstico de las necesidades y potencialidades educativas de los metodólogos-inspectores de secundaria básica, y de los componentes de organización escolar de la secundaria básica para la proyección de las acciones de preparación y supervisión, en función de satisfacer las necesidades identificadas y su mejora a través de los diferentes tipos de evaluación.

Terminada la capacitación del grupo gestor, se continuó con la aplicación de las acciones previstas en los pasos que comprenden la primera y segunda fases del procedimiento. A continuación, se describen cada uno de los pasos de las unidades objeto de estudio y se precisan los métodos que la investigadora empleó para obtener la información correspondiente a cada uno de ellos.

Determinación de las exigencias que dimanan de las normativas de la supervisión educativa y la organización escolar en Cuba, abarcó las acciones de la 1 a la 7 del paso 1.1, de la primera fase.

Se creó y preparó al grupo gestor integrado por la Jefa de Departamento de Secundaria Básica, los metodólogos-inspectores y el inspector integral que atiende la secundaria básica.

El grupo gestor localizó, en los documentos que se relacionan en el modelo propuesto, la información de las exigencias que dimana de las normativas de la supervisión educativa y la organización escolar en Cuba. Luego, en trabajo de mesa, se procedió con el estudio de elementos teórico-conceptuales de la supervisión educativa, tales como: la misión, los principios, métodos y/o técnicas y funciones

básicas, así como de los componentes del proceso de la organización escolar. Además, se realizó el análisis de las normativas que rigen la supervisión educativa y la organización escolar.

En el departamento de secundaria, como resultado del estudio, quedó en él un material contentivo de las resoluciones, instrucciones ministeriales, las indicaciones del III Perfeccionamiento del SNE y la explicación del contenido de la supervisión educativa y de los componentes propuestos para su mejor comprensión como parte de su preparación.

Durante la actividad, los participantes reconocieron las limitaciones que tenían en el conocimiento sobre el contenido de la supervisión educativa y de los componentes de la organización escolar.

Diagnóstico de las necesidades y potencialidades educativas de los metodólogos-inspectores de secundaria básica, abarcó las acciones de la ocho a la 11 del paso 1.2, de la primera fase.

Para el desarrollo de este paso, la investigadora y el grupo gestor tuvieron en cuenta el diagnóstico realizado en el epígrafe 1.2, con el objetivo de caracterizar el estado actual de la SOESB, pero desagregando la muestra seleccionada a los metodólogos-inspectores del municipio de Holguín. Para ello se consideraron dos dimensiones, nueve indicadores y veintitrés criterios. (Anexo 2).

Para facilitar la aplicación del método de triangulación de la información, se correlacionaron las dimensiones e indicadores considerados en el estudio diagnóstico con los métodos empleados para la recogida de datos. (Anexo 2.1).

#### Caracterización de la muestra

El diagnóstico se aplicó a siete de los 14 metodólogos-inspectores y a 14 de los 24 directores de secundaria básica del municipio de Holguín (anexo 1). Para la obtención de los datos, sobre la base de los indicadores determinados, se emplearon los métodos y técnicas utilizados en el epígrafe 1.2 del capítulo 1 de la tesis.

La recogida, procesamiento y análisis de los datos se realizó por la investigadora y la Jefa de Departamento de Secundaria Básica, mediante la utilización de métodos y procedimientos estadísticos (cálculo de medidas de tendencia central como la media aritmética y la tabulación); así como métodos cualitativos (el análisis de contenido y la triangulación). (Anexos 3.1; 4.1; 5.1; 6,1 y 7.1).

Luego la investigadora y la Jefa de Departamento analizaron, con el grupo gestor las potencialidades y necesidades determinadas como resultado del diagnóstico realizado, contenido del programa que quedó actualizado en el departamento de secundaria básica.

#### Potencialidades:

- Experiencia en dirección de los metodólogos-inspectores de organización escolar del municipio de Holguín.
- Dominio en el trabajo metodológico de las asignaturas.
- Conocimiento de la caracterización de las escuelas que atienden y de sus directores.
- Dominio de las resoluciones que rigen el trabajo metodológico y la evaluación escolar.
- La jefa de departamento cuenta con una vasta experiencia directiva, desde nivel de centro hasta el nivel provincial.

#### Necesidades

- Limitaciones en el conocimiento de los elementos teórico-conceptuales sobre la supervisión educativa, en cuanto a la misión, principios, métodos y/o técnicas y funciones básicas.
- Insuficiente capacitación y superación a los metodólogos-inspectores relacionada con la supervisión educativa y la organización escolar, a partir de la coherencia entre los análisis de las dificultades detectadas en las instituciones y de diagnóstico de las necesidades y potencialidades de estos.

- Carencias en el dominio para la implementación de los documentos normativos que rigen la supervisión educativa, el proceso de organización escolar y las nuevas orientaciones del III Perfeccionamiento del SNE, el cual debe asegurar el desempeño en el accionar de los metodólogos-inspectores para lograr mejoras en dicho proceso y, con ello, el funcionamiento de la secundaria básica.
- Falta de experiencia de los metodólogos de asignaturas en el cumplimiento de acciones directivas y supervisoras.
- Insuficiencias en el dominio del contenido de los componentes de la organización escolar.
- Insuficiencias en la preparación y concepción de la integralidad del proceso de supervisión a la secundaria básica, a partir del diagnóstico de los componentes de la organización escolar.
- Insuficiencias en la determinación de las funciones básicas de la supervisión educativa, formas organizativas y escenarios del trabajo metodológico a realizar, a partir del diagnóstico de las secundarias básicas.

Diagnóstico de los componentes de la organización escolar en la secundaria básica, abarcó las acciones de la 12 a la 16 del paso 1.3, de la primera fase.

En la preparación del grupo gestor para la realización del diagnóstico se priorizó, por parte de la investigadora, la capacitación referente a los componentes propuestos. Ello sirvió de base al grupo gestor asesorado por ella y la Jefa del Departamento para su planificación, con el objetivo caracterizar el estado actual de los componentes de la organización escolar que transcurren en la secundaria básica. Para esto se consideró una dimensión, seis indicadores y 46 criterios de medida. (Anexo 10).

La dimensión considerada fue la preparación y desempeño de los directivos de secundaria básica para el desarrollo de la organización escolar, con los siguientes indicadores: niveles funcionales de la

secundaria básica y la participación escolar, la implementación del currículo institucional, ambiente escolar, el trabajo en red, el régimen de vida y el horario escolar.

Las fuentes documentales y personales fueron: documentales, los informes de visitas realizadas y de otros informes estadísticos y metodológicos efectuados durante el curso precedente; y personales, las entrevistas a los metodólogos-inspectores de secundaria básica y a otros funcionarios que inciden en dichas instituciones. (Anexos 10.1 y 10.2).

Las fuentes documentales utilizadas fueron los informes de visitas realizadas y otros informes estadísticos y metodológicos efectuados durante el curso precedente. Dentro de las personales se emplearon las entrevistas a los metodólogos-inspectores de secundaria básica y a otros funcionarios que inciden en dichas instituciones. (Anexos 10.1 y 10.2).

La recogida de los datos para el procesamiento de la información y análisis de los resultados se realizó por la investigadora y el grupo gestor, lo que facilitó caracterizar el comportamiento de los indicadores y criterios y precisar las regularidades e insuficiencias de los componentes de la organización escolar de cada secundaria básica (anexo 10.3). Luego la investigadora y la Jefa de Departamento, en taller metodológico, analizaron con el grupo gestor los resultados del diagnóstico.

Como resultado quedó en el departamento un resumen por escuela con las insuficiencias y necesidades individuales y colectivas por componente, las que se derivan del diagnóstico realizado, elemento indispensable para la preparación de la estructura de secundaria básica en función de atender las individualidades de cada escuela.

En este paso, los metodólogos-inspectores reconocieron la necesidad de diagnosticar dichos componentes en cada secundaria básica, a partir de los análisis de las insuficiencias detectadas, de una certera caracterización de las mismas y de sus directivos, para así poder proyectar las acciones de preparación y supervisión a desarrollar. Además, consideraron que los componentes de: niveles

funcionales y la participación escolar, la implementación de currículo institucional y el trabajo en red son novedosos, al facilitar llevar a cabo la organización escolar de la escuela a la luz del III Perfeccionamiento del SNE.

Después de concluir la fase de indagación de información, donde se determinaron las exigencias que dimanaban de las normativas de la supervisión educativa y la organización escolar en Cuba, el diagnóstico de las necesidades y potencialidades educativas de los metodólogos-inspectores de secundaria básica y de los componentes de la organización escolar en la secundaria básica, se pasó a la fase dos de elaboración del programa para la SOESB.

Determinación de los objetivos y el contenido del programa para la SOESB, abarcó las acciones 17 y 18 del paso 2.1, de la segunda fase.

En este paso se definen las categorías rectoras del proceso de SOESB por el grupo gestor (objetivos y contenido), para ello, bajo la dirección de la Jefa de Departamento de Secundaria Básica y la información obtenida en la fase anterior, se determinó el objetivo general, los objetivos específicos y el contenido del programa para la SOESB (anexo 11).

En el desarrollo de estas acciones, la jefa de departamento y los integrantes del grupo gestor se sintieron motivados porque lograron determinar, por consenso, los objetivos generales y específicos, además, manifestaron satisfacción al plantear que les ha quedado una importante herramienta de trabajo. También reconocieron la profundidad con se realizó el diagnóstico de los componentes de la organización escolar.

Determinación de las acciones de preparación de los metodólogos-inspectores de secundaria básica, abarcó las acciones 19 y 20 del paso 2.2, de la segunda fase.

Después de elaborados los objetivos generales y específicos del programa, el grupo gestor determinó las acciones generales y específicas de preparación para los metodólogos-inspectores. En ellas se

planificaron temas que devienen de las exigencias que dimanaban de las normativas de la supervisión educativa y la organización escolar en Cuba (paso 1.1 de este procedimiento), de la información obtenida del diagnóstico sobre las necesidades y potencialidades de los metodólogos-inspectores de secundaria básica (paso 1.2) y de la información obtenida del diagnóstico de los componentes de organización escolar en la secundaria básica (paso 1.3 de este procedimiento). (Anexo 11).

Por otro lado, se seleccionaron las formas organizativas que se utilizarían en la preparación y se determinaron los recursos humanos que participarían en ella (anexo 11). Luego, asesorados por la investigadora, la jefa de departamento y un metodólogo-inspector procedieron a la actualización, a modo de ejemplo, de un plan de superación y desarrollo individual, a partir de las necesidades individuales de preparación y desarrollo (paso 1.2 del procedimiento). Asimismo, se precisaron las acciones de preparación individual y colectiva en las que debe participar y se acordaron las formas de control y evaluación del cumplimiento de dichas acciones. (Anexo 11).

A raíz del análisis realizado, los implicados reflexionaron en la importancia de determinar en colectivo los temas de preparación que serán desarrollados en el departamento de forma colectiva e individual, en correspondencia con sus necesidades y las dificultades detectadas en las instituciones escolares, así como las vías o formas organizativas para su ejecución.

En tal sentido, la jefa de departamento expresó que al cumplir los pasos del procedimiento se logra una coherencia entre las necesidades y potencialidades de los metodólogos-inspectores y las acciones colectivas e individuales para su preparación en función de la supervisión educativa a la secundaria básica y en correspondencia con el diagnóstico de los componentes de la organización escolar de estas.

Determinación de las acciones de supervisoras para la ejecución del programa para la SOESB, abarcó las acciones 21 y 22 del paso 2.3, de la segunda fase.

El grupo gestor, a partir de la información aportada por los pasos 1.1 y 1.3 de la primera fase, determinaron las acciones de planificación, organización, regulación, control y evaluación que posibiliten el desarrollo de la supervisión educativa a la secundaria básica. Para ello se tuvieron presente las formas organizativas, mediante las cuales se concretarían las acciones supervisoras y su relación con los objetivos y el contenido determinados anteriormente; así como los plazos de su ejecución, las actividades a desarrollar, el proceso en que se enmarca, los resultados esperados y el plazo para su cumplimiento. (Anexo 11).

Como parte de una de las formas organizativas de la supervisión, se dejó como muestra un plan de visita de ayuda metodológica a una escuela, para demostrar como dar atención, desde las acciones de preparación en el departamento, al diagnóstico de los componentes de la organización escolar con dificultades, la determinación de los objetivos generales y específicos, el contenido, así como las acciones supervisoras a realizar durante la visita en respuesta a las dificultades diagnosticadas.

Al culminar este paso, los participantes expresaron sentirse preparados para planificar las acciones de supervisión a la secundaria básica, a través del ejemplo desarrollado en el programa. Los mismos manifestaron que esa planificación la hacían, pero que nunca fueron tan precisos a la hora de elaborar un programa de visita que respondiera a las necesidades de cada institución escolar, por lo general, el que se hacía era para todas las secundarias básicas a visitar en determinada etapa, sin tener en cuenta estos elementos.

También reconocieron que ha existido falta de demostración de la estructura y de modelación desde el departamento de lo que se va a realizar en las instituciones educativas, con coherencia e integralidad.

Determinación de los recursos materiales para la ejecución del programa para la SOESB, abarcó las acciones 23 y 24 del paso 2.4, de la segunda fase.



Para llevar a cabo las acciones directivas y supervisoras planificadas, durante la elaboración del programa para la SOESB fue indispensable determinar los recursos materiales requeridos para asegurar dichas acciones, en correspondencia con las necesidades relativas al aseguramiento material y tecnológico para su desarrollo y ejecución.

Para ello fue preciso, durante el proceso de planificación y organización de las acciones de preparación y supervisión, tener presente, por parte de la jefa de departamento, la coordinación y gestión a establecer con las áreas del municipio que tienen este encargo, para, de conjunto, garantizar los recursos materiales necesarios (hojas, impresora, transporte en caso de ser necesario, computadoras y televisores, entre otros) a utilizar.

Evaluación preactiva del programa para la SOESB, abarcó las acciones 25 y 30 del paso 2.5, de la segunda fase.

Para concluir con la aplicación de la segunda fase del procedimiento, el grupo gestor procedió a desarrollar el paso 2.5 del procedimiento, con la intención de obtener información valorativa acerca de la pertinencia del mismo por medio de un taller de socialización.

Durante el diseño de la evaluación preactiva, la investigadora determinó los especialistas que participarían en la consulta, desarrolló su preparación y precisó sus funciones y responsabilidades. Se elaboró el programa para el taller de socialización (anexo 11.1), como vía a utilizar para la consulta a los especialistas, integrado por 27 personas: el Subdirector del Área, la Jefa de Departamento, 13 metodólogos-inspectores, nueve directores de secundaria básica, tres funcionarios de otras áreas (inspección, cuadro y salud escolar). Después de asegurados los recursos humanos y materiales para la aplicación de la evaluación preactiva, se definió fecha de aplicación del método (14/9/2020).

Se entregó el programa elaborado a la Jefa de Departamento, a los metodólogos-inspectores, a seis de los directivos de escuelas de este nivel educativo, al inspector integral que atiende la secundaria y

a un funcionario de salud escolar, para que lo analizaran y emitieran opiniones, criterios y recomendaciones para su perfeccionamiento, antes de su aplicación.

En correspondencia con la fecha definida se desarrolló el taller de socialización. Durante su realización se conformaron tres equipos, distribuidos equivalentemente, asimismo se realizaron las actividades planificadas en el programa, en las dos sesiones de trabajo. Luego de ello, se dio la posibilidad al facilitador seleccionado en cada equipo para que emitiera libremente las opiniones y criterios de los participantes (27), las cuales, de forma general, fueron favorables y estuvieron referidas a:

- El programa es viable porque tiene en cuenta la preparación de la estructura municipal de secundaria básica, atendiendo a las potencialidades y necesidades de los metodólogos-inspectores y la incorporación de otras áreas a la misma.
- Facilita a la Jefa de Departamento la elaboración de los planes de superación y desarrollo individual.
- Permite a los metodólogos-inspectores demostrar modos de actuación a los directivos y docentes en las secundarias básicas y con ello, contribuir a elevar la preparación de estos y atender las necesidades de la escuela a partir de la supervisión a los componentes de la organización escolar.
- Los componentes están bien determinados y responden a las nuevas transformaciones del III Perfeccionamiento del SNE.
- Es una herramienta para la preparación y desempeño de las funciones directivas y supervisoras en las escuelas, no solo de la estructura de secundaria básica, sino de los inspectores, funcionarios de las áreas y otros departamentos en general; es adaptable a otros niveles educativos, teniendo en cuenta sus especificidades.
- El programa y los componentes aportados contribuyen a complementar los programas de visitas que elabora el departamento de inspección.

Por otro lado, se enfatizó en su pronta implementación para con su aplicación consciente y efectiva obtener mejores resultados en las instituciones escolares de secundaria básica y con ello lograr un impacto en la sociedad. Además, se sugirió incorporar dentro del marco legal regulatorio a tenor con el componente de implementación del currículo institucional, la RM 104/2020.

### 2.3. Profundización de la situación del caso después de aplicada la propuesta.

Para la profundización de la situación del caso, se emplearon métodos, como la entrevista a la Jefa de Departamento, metodólogos-inspectores e inspector integral (anexo 9); la revisión de documentos (anexo 9.1); la observación participante (anexo 9.2); con el objetivo de valorar cómo se llevaron a cabo los pasos y acciones comprendidas en las dos primeras fases del procedimiento.

Como resultado de la triangulación de los datos obtenidos con la aplicación de los instrumentos, se profundizó en la situación del caso en cuanto a las transformaciones siguientes:

- Se elevó la preparación de la Jefa de Departamento y de los metodólogos-inspectores para determinación las exigencias que dimanaban de las normativas de la supervisión educativa y la organización escolar en Cuba, del diagnóstico de las necesidades y potencialidades de los metodólogos-inspectores de secundaria básica y de los componentes de la organización escolar de la secundaria básica. Para ello se determinaron los objetivos y el contenido del programa para la SOESB, así como de las acciones de preparación de los metodólogos-inspectores y de las acciones de supervisoras para la ejecución del programa para la SOESB.
- Se logró una documentación de consulta permanente para los metodólogos-inspectores de secundaria básica, consistente en un documento resumen del contenido de las normativas de la supervisión educativa y la organización escolar en Cuba, y del programa para la SOESB, con sus anexos contentivos del plan de superación y desarrollo de un metodólogo y otro con el diagnóstico de los componentes de la organización de cada secundaria básica.

No obstante, la principal insuficiencia giró en torno a la poca disponibilidad de tiempo del grupo gestor, por coincidir la aplicación del estudio de caso con el cierre del curso escolar 2019-2020 y la preparación para la apertura del 2020-2021.

### 3. Interpretación de la información.

Durante la profundización inicial con la que comenzó el proceso seguido durante el estudio del caso, se identificaron insuficiencias que afectaban significativamente el proceso. En función de erradicarlas o mitigarlas, se llevó a cabo la aplicación de la primera y segunda fases del procedimiento elaborado, para lo cual la preparación del grupo gestor resultó decisiva. El análisis del caso, luego de aplicadas estas fases, demostró elementos que llevan a su transformación en la dirección deseada, como se ha explicado en cada una de las acciones desarrolladas.

4. Toma de decisiones. Los resultados y consideraciones valorados anteriormente muestran en principio la factibilidad del procedimiento, la que se continuará confirmando durante el proceso de ejecución y evaluación postactiva del programa para la SOESB. Los resultados alcanzados posibilitan concluir que, si el procedimiento es aplicado al nivel educativo de Secundaria Básica de otros municipios, se pueden alcanzar resultados positivos.

### 5. Comunicación de la información.

Esta se fue realizando en la ejecución de las diferentes etapas o subetapas del estudio de caso. Se desarrolló básicamente en talleres de reflexión y en la interacción con la jefa de departamento, los metodólogos-inspectores y los directores de secundaria básica.

## **Conclusiones del capítulo 3**

Los resultados obtenidos, a partir del empleo del método criterio de expertos y la aplicación del estudio de caso, que consideró como unidades de análisis las fases uno y dos del procedimiento para la

SOESB, sustentado en el modelo teórico propuesto, posibilitaron demostrar que las propuestas realizadas en la tesis son pertinentes y factibles.

El consenso de los expertos es altamente positivo sobre la pertinencia del modelo teórico y el procedimiento, en cuanto a las posibilidades que brinda para desarrollar SOESB, en consonancia a su estructura y la consistencia del contenido de sus subsistemas y componentes y la suficiencia con que revela las características de un sistema. Además de la correspondencia existente entre las denominaciones dadas a sus componentes y el contenido que ha sido expresado en ellos.

Por otro lado, el procedimiento manifiesta su adecuación para el desarrollo del proceso de SOESB, a partir de la precisión con que se formulan sus objetivos, el marco temporal y los responsables de su aplicación, la suficiencia y coherencia de sus fases, pasos y acciones, y la claridad de la orientación que ofrecen estos últimos para desarrollar el proceso modelado. Ello en consonancia con las particularidades específicas de las instituciones educativas en este nivel y en correspondencia con la labor supervisora que desarrollan los metodólogos-inspectores de secundaria básica.

La realización del estudio de caso del procedimiento demostró su factibilidad en el proceso de su aplicación práctica, amparado en el consenso positivo de especialistas, usuarios y gestores, acerca de la posibilidad de inserción efectiva de sus acciones en el sistema de planificación de la estructura municipal de secundaria básica, en la viabilidad de su implementación y en la satisfacción de los implicados en la ejecución de sus fases, pasos y acciones.

## **CONCLUSIONES GENERALES**

Del cumplimiento de las tareas científicas de la tesis se llega a las siguientes conclusiones generales que corroboran su validez. Como resultado del proceso investigativo se elaboró un modelo teórico de la SOESB y un procedimiento para su concreción en la práctica.

Los autores nacionales e internacionales consultados aportan referentes teóricos que posibilitan la realización del modelo de SOESB, pero sus aportes son insuficientes para explicar el contenido de dicho proceso en función de su integralidad.

La preparación de la estructura municipal de secundaria básica no parte de un diagnóstico preciso de las exigencias que dimanar de las normativas de la supervisión educativa y la organización escolar en Cuba, de las necesidades y potencialidades educativas de los metodólogos-inspectores, ni del diagnóstico de los componentes de la organización escolar en la secundaria básica. Además no considerara una proyección de acciones que permita dirigir este proceso con integralidad.

El modelo teórico de la SOESB se basa en los postulados de la Teoría del Conocimiento desarrollada por Lenin y asume los postulados de la dialéctica materialista de la concepción del desarrollo y los enfoques filosóficos, sociológicos, psicológicos, pedagógicos, proceso de dirección educacional, gestión por procesos, enfoque de sistema y la gestión de recursos humanos. Además, constituye una alternativa que posibilita solucionar la contradicción fundamental identificada en el desarrollo del proceso investigativo.

De las relaciones que se producen entre los subsistemas que lo integran, cada uno de los cuales realiza funciones específicas para el cumplimiento del propósito general del sistema modelado, deviene la cualidad sistémica que lo caracteriza: la integralidad del proceso de SOESB.

Entre el modelo y el procedimiento existe una relación dialéctica. El modelo aporta los elementos teóricos que explican el contenido del proceso de la SOESB, que sirve de sustento teórico al

procedimiento para la dirección de dicho proceso, como alternativa práctica que hace posible la ejecución del proceso modelado.

Los resultados obtenidos, fueron valorados a partir del empleo del método criterio de expertos y la aplicación por medio del método estudio de caso, que consideró como unidades de análisis las fases uno y dos del procedimiento para la SOESB, sustentado en el modelo teórico de la SOESB. Con la aplicación de dichos métodos se demostró que las propuestas realizadas en la tesis son pertinentes y factibles.

## RECOMENDACIONES

A partir de los resultados de esta investigación se considera oportuno plantear las recomendaciones siguientes:

- Concluir el proceso de aplicación en la práctica del procedimiento, a partir del método estudio de caso en el municipio de Holguín, y dar continuidad al proceso de valoración de la pertinencia y factibilidad de las propuestas, mediante las acciones previstas para la evaluación interactiva y postactiva del proceso SOESB.
- Sugerir, a la Dirección Provincial de Educación de Holguín, la generalización gradual de los resultados de la propuesta en otros municipios del territorio.
- Proponer la realización de otras investigaciones en nuevos temas relacionados con el objeto y campo de acción de esta investigación, como los siguientes:
  - La concepción de la dirección de la supervisión a la secundaria básica por la estructura municipal de educación.
  - La evaluación del impacto de la supervisión a la organización escolar de la secundaria básica.



## BIBLIOGRAFÍA

- Abubakar, A. (February 2018). *The role of educational supervisors towards improving teachers performance.* With 6,889 Reads. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/323114130>
- Adams, P., Mombourquette, C., Brandon J., Hunter, D., Friesen, Sh., Koh, K. ... Stelmach, B. (2018). A Study of Teacher Growth, Supervision, and Evaluation in Alberta: Policy and Perception. *Journal of Educational Supervision*, 1(2), 1-16. Recuperado de <https://digitalcommons.library.umaine.edu/jes/>
- Aguilera, R. (2018). *La gestión del inspector integral en el ejercicio de la función de mediación de la supervisión educativa.* Tesis doctoral. Facultad de Ciencias Empresariales y Administración. Universidad de Holguín, Cuba.
- Aguilera, R., Valiente, P. y Peña, D. (2017). La gestión de los inspectores integrales de las direcciones municipales de educación en el ejercicio de la función de mediación de la supervisión educativa. Análisis histórico. *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 8 (1), 111 -129. Recuperado de <http://www.runachayecuador.com/refcale/index.php/didascalía/article/viewFile/1671/919>
- Aguilera, R., Valiente, P. y Peña, D. (2018). La función de mediación de los inspectores municipales de educación: una visión integral. *Transformación*, 14 (3), 322-335. Recuperado de <http://revistas.reduc.edu.cu/index.php/transformacion/article/view/2305/2195>
- Almaguer, A., Santiesteban, R., Doimeadiós, R., González, J., Guerra, M. y Marrero, F. (2016). *Procesos generales de las instituciones escolares. Su identificación y representación.* Proyecto de investigación: La Dirección de Instituciones educativas. Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Centro de Estudios de Gestión Organizacional. Universidad de Holguín, Cuba.
- Almanzor, C. (2005). *Supervisión docente ¿amenaza o ayuda para mejorar?*, Universidad de Juada la Jara, México. Recuperado de <http://www.uag.wx>.
- Almendros, H. (1952). *La Inspección Escolar. Exposición crítica de su proceso en Cuba.* Universidad de Oriente, Santiago de Cuba.
- Alonso, S. (2001). *Inspección y supervisión.* Ministerio de Educación. La Habana, Cuba.
- Alonso, S. (2011). *Fundamentos de la actividad de dirección en las condiciones actuales.* Facultad de superación de cuadros "Fulgencio Oroz". La Habana, Cuba.
- Alvarado, O. (1990). *Supervisión Educativa. Teoría y Práctica.* Lima: Educativa INIDE.

- Alvarado, O. (2002). *Supervisión educativa orientada al control de la calidad*. Lima: Derrama Magisterial.
- Álvarez, C. (1992). *Didáctica: La escuela en la vida*. Ciudad de la Habana: Pueblo y Educación.
- Álvarez, C. y Sierra, V. (1997). *Metodología de la investigación científica*. Programa Internacional de Maestría en Educación Superior. Universidad Andina Simón Bolívar, Sucre.
- Antúnez, S. (2004). *Organización escolar y acción directiva*. 1A Edición. México.
- Araoz, C. (2018). *Influencia de la supervisión en la calidad de enseñanza-aprendizaje en las instituciones educativas rurales del distrito de Langui-Canas*. Tesis de maestría. Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, Perú. Recuperado de [http://repositorio.unsaac.edu.pe/bitstream/handle/UNSAAC/4070/253T20181042\\_TC.pdf](http://repositorio.unsaac.edu.pe/bitstream/handle/UNSAAC/4070/253T20181042_TC.pdf).
- Arribas, C. (1977). *Estructura pedagógico-administrativa de EGB*. Madrid: Interschroedel.
- Arzaluz, S. (2005). La utilización del estudio de caso en el análisis local. *Revista de Educación Laurus*, 13(25), 11-35. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/regsoc/v17n32/v17n32a4.pdf>
- Augier, A. (2000). *Metodología para la elaboración e implementación de la estrategia escolar en la secundaria básica*. Tesis de maestría. Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño (IPLAC). Cátedra Unesco en Ciencias de la Educación. Instituto Superior Pedagógico José de la Luz y Caballero, Holguín, Cuba.
- Ballester, LI. (2004). *Metodología para el trabajo socioeducativo en red*. Comunicación presentada en el IV Congreso Estatal do/a Educador/a Social, Santiago de Compostela. Recuperado de [www.eduso.net/archivos/IVcongreso/comunicaciones/c65.pdf](http://www.eduso.net/archivos/IVcongreso/comunicaciones/c65.pdf).
- Bar, J.M. y Martínez, F. (diciembre, 2018). Presente y futuro de la Inspección Educativa. *Revista Avances en supervisión educativa*, 30, 1-30. Recuperado de <https://avances.adide.org/index.php/ase/article/view/639/525>.
- Basaco, L. y Suárez, C. (2007). *Supervisión Educativa: actualidad y perspectivas en el mejoramiento de la calidad de los sistemas educativos*. Curso pre-evento. Congreso Internacional Pedagogía. La Habana. Cuba: Sello Editor Educación Cubana.
- Bertalanffy, L. (1976) *Teoría General de los Sistemas*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Borrero, J. (2008). *Estrategia de dirección para la Secundaria Básica-Microuniversidad*. Tesis doctoral. Instituto Superior Pedagógico José de la Luz y Caballero, Holguín, Cuba.
- Bringas, J.A. (2001). *Teoría y Práctica de la Dirección Educacional*. Curso Pre-evento. Congreso Internacional Pedagogía, La Habana.

- Bringas, J.A. y Reyes, O. (1999). La Modelación teórica como método de la investigación científica. *Revista Varona*, 42. La Habana.
- Burton, R. M., Obel, B. & Hakonsson, D. D (2015). How to get the Matrix Organization to Work. *Journal of Organization Design*, 4(3), 37-45. Recuperado de: [www.jorgdesign.net](http://www.jorgdesign.net)
- Campbell, J. & Derrington, M. (2019). Principals' Perceptions of Teacher Evaluation Reform from Structural and Human Resource Perspectives. *Journal of Educational Supervision*, 2(1), 58-77. Recuperado de: <https://digitalcommons.library.umaine.edu/jes/>
- Carnota, O. (1985). *Curso de Administración para dirigentes*. La Habana: Ciencias Sociales.
- Carvajal, C. (2009). *Educación para la salud*. La Habana: Pueblo y Educación.
- Casanova, M. (1996). La evaluación, garantía de calidad para el centro educativo. *Revista Iberoamericana de Educación*, 10, Madrid, España.
- Casanova, M. (2007). Supervisión, evaluación y calidad educativa. *Revista Avances en Supervisión Educativa*, 7, Madrid, España.
- Casanova, M. (2015). La Supervisión, Eje del Cambio en los Sistemas Educativos. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 13(4), 7-20. Recuperado de <http://www.rinace.net/reice/numeros/vol13num4.htm>.
- Castells, L. (2008). *La evaluación integral del sistema de gestión de los recursos humanos académicos en los institutos superiores pedagógicos*. Tesis doctoral. Universidad de Ciencias Pedagógicas José de la Luz y Caballero, Holguín, Cuba.
- Castillo, R. (diciembre, 2009). El trabajo en red. Reflexiones desde una experiencia. *Zerbitzuan*, 46, 149-162. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3119464.pdf>.
- Castro, E. (julio-diciembre, 2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de administración*, 1(2), 31-54. Recuperado de [http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento\\_gestion/20/5](http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/20/5).
- Cuba. Consejo de Estado. (2018). De la capacitación de los trabajadores. Decreto Ley No. 350. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, 13, 51-58. Recuperado de <http://www.gacetaoficial.cu/>
- Cuba. Contraloría General de la República (CGR). Resolución N°. 60/2011. Normas del Sistema de Control Interno. *Gaceta Oficial Extraordinaria*, 013, de 03-03-2011, La Habana.
- Cuba. Decreto Ley No. 100 (1982). *Reglamento general de la Inspección Estatal*. La Habana.

- Cuba. Mined. (1977). *Aspectos normativos fundamentales para el trabajo de inspectores, metodólogos-inspectores y colaboradores de las provincias y municipios*. R. M. 205. La Habana.
- Cuba. Mined. (1978). *Reglamento del Sistema de Inspección del Ministerio de Educación*. La Habana.
- Cuba. Mined. (1981). *El perfeccionamiento del trabajo de inspección en el SNE. En: Seminario a dirigentes, metodólogos e inspectores de las direcciones provinciales y municipales de educación (documentos normativos y metodológicos)*. La Habana.
- Cuba. Mined. (1982). *Reglamento del Sistema de Inspección del Ministerio de Educación*. La Habana.
- Cuba. Mined. (1991). *Reglamento del Sistema de Inspección del Ministerio de Educación*. R. M. 435. La Habana.
- Cuba, Mined. (1996a). *Reglamento de la Inspección Escolar*. R. M. 159. La Habana.
- Cuba. Mined. (1996b). *Reglamento del Sistema de Inspección del Ministerio de Educación*. R. M. 25. La Habana.
- Cuba. Mined. (1999a). *Reglamento de la Inspección Escolar*. R. M. 150. La Habana.
- Cuba. Mined. (1999b). *Trabajo metodológico*. R. M. 85. La Habana.
- Cuba. Mined. (1999c). *Reglamento de la Inspección Escolar*. R. M. 250. La Habana.
- Cuba. Mined. (1999d). *Reglamento del Sistema de Inspección*. R. M. 90. La Habana.
- Cuba. Mined. (2000). *Carta Circular No.1*. La Habana.
- Cuba. Mined. (2001a). *Reglamento de la Inspección Escolar*. R. M. 80. La Habana.
- Cuba. Mined. (2001b). *Reglamento del Sistema de Inspección del Ministerio de Educación*. R. M. 70. La Habana.
- Cuba. Mined. (2007). *Modelo de Escuela Secundaria Básica*. La Habana.
- Cuba. Mined. (2008a). *Reglamento del Sistema de Inspección del Ministerio de Educación*. R. M. 120. La Habana.
- Cuba. Mined. (2009). *Continuidad de estudios*. R. M. 306. La Habana.
- Cuba. Mined. (2010a). *La inspección escolar y su rol en el perfeccionamiento del sistema educacional. Tema V. En: Seminario nacional de preparación del curso escolar 2010-2011*. La Habana.
- Cuba. Mined. (2010b). *Reglamento del Sistema de Inspección del Ministerio de Educación*. R. M. 239. La Habana.
- Cuba. Mined. (2010c). *Reglamento del Sistema de Inspección del Ministerio de Educación*. R. M. 239. Modificada. La Habana.

- Cuba. Mined. (2010d). *Reglamento del Trabajo Metodológico del Ministerio de Educación. Curso escolar 2010-2011. R. M. 150.* La Habana.
- Cuba. Mined. (2011). *Seminario Nacional de Preparación del curso 2011-2012.* Ciudad de la Habana: Pueblo y Educación.
- Cuba. Mined. (2012a). *Procedimiento para la información de manifestaciones de indisciplinas, ilegalidades y presuntos hechos de corrupción. R. M. 266.* La Habana.
- Cuba. Mined. (2012b). *Normas para organizar el trabajo del personal docente. R.M 86.* La Habana.
- Cuba. Mined. (2014a). *Adecuaciones para el trabajo en el curso escolar 2014-2015. R.M. 186.* La Habana.
- Cuba. Mined. (2014b). *Procedimientos para la atención a la población. R. M. 100.* La Habana.
- Cuba. Mined. (2014c). *Reglamento de Trabajo Metodológico. R. M. 200.* La Habana.
- Cuba. Mined. (2014d). *Reglamento de Trabajo Metodológico. R. M. 200.* Modificada. La Habana.
- Cuba. Mined. (2014e). *Reglamento para la aplicación del sistema de Evaluación Escolar. R.M. 238.* La Habana.
- Cuba. Mined. (2015a). *Procedimiento para la elaboración de los reglamentos escolares en los centros educativos, excepto en la Educación Preescolar. Instrucción No. 3.* La Habana.
- Cuba. Mined. (2015b). *Reglamento escolar. R.M 357.* La Habana.
- Cuba. Mined. (2016). *Adecuaciones y flexibilidad en la organización escolar teniendo en cuenta las potencialidades de las instituciones educativas y de la comunidad. Tema I. En: Seminario nacional de preparación del curso escolar 2015-2016.* La Habana.
- Cuba. Mined. (2017). *Procedimiento para el diseño, ejecución y control del trabajo preventivo en la Educación Secundaria Básica. R.M 111.* La Habana.
- Cuba. Mined. (2020). *Adaptaciones curriculares para la Educación Secundaria Básica en el curso escolar 2020-2021. R.M. 104.* La Habana.
- Cortés, R. y Lorente, Á. (diciembre, 2011). *La supervisión educativa en América Latina ante las Metas Educativas de 2021. Revista Iberoamericana de Educación, 57(1).* 1-9. Recuperado de <http://rioei.org/historico/deloslectores/4601Cortes.pdf>.
- Chacón, E. (2017). *Gestión del conocimiento en el Centro Universitario Municipal para favorecer el desarrollo local.* Tesis doctoral. Universidad de Holguín, Cuba.
- Chiong, M. (1995). *Higiene de la actividad docente.* Ciudad de La Habana: Pueblo y Educación.
- Danilov, M y Skatkin, M (1978). *Didáctica de la escuela media.* La Habana: Pueblo y Educación.

- De Armas, N. y Valle, A. (2011). *Resultados científicos en la investigación educativa*. Ciudad de La Habana: Pueblo y Educación.
- Delgado, L. (2010). *Estrategia participativa para contribuir a la formación en supervisión educativa de las responsables municipales del simoncito comunitario*. Tesis de maestría. Nueva Esparta, Venezuela.
- Del Toro, J. (2016). *La preparación para la dirección escolar durante la formación inicial de los estudiantes universitarios de carreras pedagógicas*. Tesis doctoral. Universidad de Holguín, Cuba.
- Diccionario electrónico de la Real Academia Española*, 23.ª ed. Madrid: Espasa, 2014. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=UJkl307>
- Díez, E. (2016). *Gestión, Organización Escolar y Liderazgo Pedagógico*. Módulo 1: Introducción a la Organización Escolar. Curso Gestión, Organización escolar y Liderazgo. Recuperado de [http://ocw.unileon.es/organizacionescolar/wpcontent/uploads/sites/30/2013/02/GOE\\_M%C3%B3dulo-1.pdf](http://ocw.unileon.es/organizacionescolar/wpcontent/uploads/sites/30/2013/02/GOE_M%C3%B3dulo-1.pdf).
- Elizondo, R. y Villanueva, O. (2016). El currículo de educación secundaria y los saberes docentes. *Innovaciones educativas*, XVIII (24). Recuperado de <http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v10/pdf/>.
- Espejo, L. y Calvo M. (2015). ¿Contratendencias en la Supervisión Educativa? Las Políticas de Inclusión como Herramienta de Control Formal en Uruguay. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 13(4), 61-78. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/551/55141403005.pdf>.
- Esteban, S. (2019). La supervisión educativa como función principal de la inspección. Características y propósitos. *Aula*, 25, 27-58. Recuperado de <https://revistas.usal.es/index.php/0214-402/article/view/aula2019252758>
- Fajardo, E. (2019). La supervisión educativa en el contexto de los sistemas educativos latinoamericanos. *Revista Signos*, Lajeado, 40, (1). Recuperado de <http://www.univates.br/revistas>.
- Fayol, H. (1977). *Administración Industrial y General*. Nueva York: McGraw Hill.
- Femenía, O. (2015). *Inspección, supervisión, evaluación y calidad de un centro educativo de enseñanza secundaria obligatoria*. México: Ediciones Día de Santos.
- Fermín, M. (1980). *Tecnología de la supervisión docente*. Buenos Aires: Kapeluz, S. A.

- Ferreiro, G. (1982). *Anatomía y fisiología del desarrollo e higiene escolar*. Tomo I. Ciudad de la Habana: Pueblo y Educación.
- Ferreiro, G. (1986). *Anatomía y fisiología del desarrollo e higiene escolar*. Tomo II. Ciudad Habana: Pueblo y Educación.
- Flores, G. (2013). *La dirección de la organización escolar en el preuniversitario*. Trabajo final de la Especialidad de Postgrado en Dirección de las Instituciones Educativas del Mined. Universidad de Ciencias Pedagógicas José de la Luz y Caballero, Holguín. Cuba.
- Fuentes, O. (1998). *Organización higiénica del régimen de trabajo en el huerto y el taller de educación laboral en la enseñanza primaria*. Tesis doctoral. Instituto Superior Pedagógico Enrique José Varona, Ciudad de La Habana, Cuba.
- Fuentes, O. (2002). *Características anátomo-fisiológicas del escolar primario. Selección de temas de Fisiología e Higiene Escolar*. La Habana: Pueblo y Educación.
- Fuentes, O. (2004). *La evaluación de la supervisión*. Curso pre-evento. Taller Internacional de Planeamiento, Administración y Supervisión Educativa. IPLAC, Cuba.
- Fuentes, O. (2005). Algunas consideraciones acerca de la evaluación de la supervisión educativa. *Revista Órbita Científica*. Instituto Superior Pedagógico Enrique José Varona (ISPEJV), La Habana.
- Fuentes, O. (2006). Algunas consideraciones acerca del ambiente escolar. *Revista Órbita Científica*. Recuperado de <http://www.revistorbitacientifica.ucpejv.rimed.cu>.
- Fuentes, O. (2007). La organización escolar. Necesidad para el éxito de la dirección educacional. Curso pre-evento No. 88. Congreso Internacional Pedagogía. La Habana. Cuba: Sello Editor Educación Cubana. Recuperado de <http://www.cubaeduca.cu/media/www.cubaeduca.cu/medias/pdf/5260.pdf>
- Fuentes, O. (2015). La organización escolar. Fundamentos e importancia para la dirección en la educación. *Varona, Revista Científico-Metodológica*, 61, 1-12. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/3606/360643422005.pdf>
- Fuentes, O. y García, G. (2005). La organización escolar: una necesidad para el éxito de la institución educacional. Curso pre-evento No. 79. Congreso Internacional Pedagogía. La Habana. Cuba: Sello Editor Educación Cubana.

- Fuentes, O. Elejalde, A. y Suárez, L. (2008). Organización Escolar. Material básico del Curso Organización Escolar. Maestría en Supervisión Educativa. IPLAC. Recuperado de [http://www.cubaeduca.cu/medias/h\\_escolar/info/material-base-en-esarrollo.pdf](http://www.cubaeduca.cu/medias/h_escolar/info/material-base-en-esarrollo.pdf).
- Fuentes, O., Salcedo, I. y Basaco, L. (2009). *Organización escolar y supervisión educativa; necesidades de la Dirección Educacional*. Curso pre-evento. Congreso Internacional Pedagogía. La Habana: Sello Editor Educación Cubana.
- Gairín, J. (1989). El objeto de la organización escolar. III. Epistemología de dimensiones Pedagógicas. *Educar*, 14-15, 167-187.
- Gairín, J. (1993). *El contenido de la organización escolar. Organizaciones Educativas*, Nuevas Aportaciones, Barcelona.
- Gairín, J. (1996). La investigación en Organización Escolar. *Actas del IV Congreso Interuniversitario de Organización Escolar*, (pp. 53-106). Tarragona: Facultad de Ciencias de la Educación y Psicología.
- Gairín, J. (1999). *La Organización Escolar contexto: y texto de actuación*. Segunda edición. Madrid: La Muralla S.A.
- Gairín, J. (2000). La investigación sobre enfoques organizativos en educación. *Actas del VI Congreso Interuniversitario de Organizaciones Educativas*. Vol. II, Granada: Grupo Editorial Universitario.
- García, A. (2005). *Metodología para contribuir al perfeccionamiento del ambiente pedagógico en la secundaria básica*. Tesis doctoral. Instituto Superior Pedagógico Félix Varela, Villa Clara, Cuba.
- García, A. y Portuondo, R. (2017). El proceso de preparación de los supervisores de las escuelas técnicas. *Revista Transformación*, 13(3), 338-350.
- García, B. (2015). La supervisión educativa ¿víctima o excluida de las políticas públicas. *UPEL*, 12(1), 118 – 139.
- García, L., Valle, A. y Gayle, A. (2014). *Proceso de perfeccionamiento del sistema educacional desde su concepción teórico metodológica. Estado actual y perspectivas*. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas, La Habana.
- García, R. (1963). *Principios y técnicas de la supervisión escolar*. Biblioteca Pedagógica de Perfeccionamiento Profesional, México.
- Gimeno, J. (2007). *El curriculum: una reflexión sobre la práctica*. España: Morata.



- Glanz, J. (2018). Chronicling Perspectives about the State of Instructional Supervision by Eight Prominent Scholars of Supervision. *Journal of Educational Supervision*, 1(1), 1-17. Recuperado de <https://digitalcommons.library.umaine.edu/jes/>.
- Glanz, J. & Hazi, H. M. (2019). Shedding Light on the Phenomenon of Supervision Traveling Incognito: A Field's Struggles for Visibility. *Journal of Educational Supervision*, 2(1), 1-21. <https://digitalcommons.library.umaine.edu/jes/>.
- González, A. (2001). *Delphosoft. Hoja de cálculo para el procesamiento del criterio de expertos*. Instituto Superior Pedagógico José de la Luz y Caballero, Holguín, Cuba.
- González, J., Valiente, P. y Del Toro, J. (2013). *Estudio histórico tendencial del proceso de formación de los directores escolares en Cuba*. Proyecto de investigación: Formación del Director Escolar. Departamento de Dirección Científica Educacional. Universidad de Ciencias Pedagógicas José de La Luz y Caballero, Holguín, Cuba.
- González, L. (2006). *Gestión de Procesos*. Material Docente. Centro de estudios de gestión. Centro de Estudios de la Economía Cubana. Universidad de la Habana, Cuba.
- Gordon, St. (2018). Supervision's New Challenge: Facilitating a Multidimensional Curriculum. *Journal of Educational Supervision*, 1(2), 17-32. Recuperado de <https://digitalcommons.library.umaine.edu/jes/>.
- Guarderas, W. (1993). *La supervisión interna de instituciones educativas: guía técnica*. Quito, Ecuador.
- Guerra, M. (2011). La supervisión educativa: proceso de dirección, didáctico e investigativo. *Revista Electrónica Luz*. (4). II Época.
- Guerra, M. (2013). *Fundamentos teórico-metodológicos que sustentan la organización escolar como esfera de actuación del director*. Resultado del proyecto de investigación Dirección de Instituciones Educativas. Departamento de Dirección Científica Educacional. Universidad de Ciencias Pedagógicas José de la Luz y Caballero, Holguín, Cuba.
- Guerra, M. (2016). *Sistematización de fundamentos y experiencias precedentes relativas a la dirección escolar*. Resultado del proyecto de investigación Dirección de Instituciones Educativas. Centro de Estudios de Gestión Organizacional. Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo. Holguín, Cuba.
- Gutiérrez, G., Chaparro, A. y Azpillaga, V. (2017). La organización escolar como variable asociada al logro educativo. *Innovación Educativa*, 17 (74) 41-60. Recuperado de <https://www.scielo.org.mx>

- Guzmán, Y. (2013). *La Organización Escolar en la dirección de la Secundaria Básica Pedro Sotto Alba del Municipio Moa*. Trabajo Final de Especialidad de Postgrado en Dirección de Instituciones Educativas del Mined. Universidad de Ciencias Pedagógicas José de la Luz y Caballero, Holguín, Cuba.
- Haberlin, S. (2019). Something Always Works: A Self-Study of Strengths-based Coaching in Supervision. *Journal of Educational Supervision*, 2(1), 38-57. Recuperado de <https://digitalcommons.library.umaine.edu/jes/>.
- Herrera, R. (2018). *La preparación de los directores escolares de secundaria básica para la dirección del trabajo metodológico interdisciplinario*. Tesis doctoral. Facultad de Ciencias de la Educación. Universidad de la Tunas, Cuba.
- Herrera, V., Montes, I., Santiago, E. y Tapia, M. (2017). *Diseño de un plan de mejoramiento como propuesta de intervención para el fortalecimiento de los procesos curriculares de una institución educativa*. Tesis de maestría. Universidad del norte, Barranquilla.
- ICCP. (2020). *Propuestas para la transformación de las instituciones y modalidades educativas*. La Habana: Pueblo y Educación.
- Jiménez, J. y Martínez, A. (1986). *Supervisión-inspección: dos técnicas conceptuales y artificioamente antagónicas. La supervisión en la educación básica*. Madrid: OEI.
- Kisnerman, N. (1999). *Reunión de Conjurados, Conversaciones sobre Supervisión*. Argentina: Lumen-Humanistas.
- Lemus, L. (1993). *Administración, Dirección y Supervisión de Escuelas*. Buenos Aires: Kapeluz.
- Lenin, V. (1979). *Materialismo y empiriocriticismo*. Moscú: Progreso.
- Levy, M. (1999). *Modelo de gestión del personal docente universitario*. Tesis doctoral. Ciudad de la Habana, Cuba.
- López, R. (2012). *Nuevo Manual del Supervisor, Director y Docente*. Caracas: Torino.
- Maíllo, A. (1979). *Instrumentos formales del trabajo didáctico. Organización de la Escuela. Enciclopedia de didáctica aplicada*. Tomo I. Barcelona.
- Maldonado, A. (2015). *La contextualización de las relaciones interdisciplinarias en el proceso de enseñanza aprendizaje de la Matemática en la educación secundaria básica*. Tesis doctoral. Universidad de Ciencias Pedagógicas José de la luz y Caballero, Holguín, Cuba.

- Martínez, C. y Hernández, V. (2015). La evaluación de la supervisión educativa en las condiciones actuales. *REICE*, 13(2), 85-98. Recuperado de <http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol13num2/art5.pdf>.
- Martínez, M. (2007). *La competencia tutorial de los docentes de la educación media en la formación de profesores generales integrales en el contexto de la universalización pedagógica*. Tesis doctoral. Instituto Superior Pedagógico Enrique José varona, Ciudad de La Habana, Cuba.
- Matos, E. y Cruz, L. (enero-junio, 2012). El taller de socialización y la valoración científica en las Ciencias Pedagógicas. *Revista Transformación*, VIII (1). Recuperado de <http://www.ucp.cm.rimed.cu/uzine/transformacion/2012/2012.01.01/rarticulos.html>.
- Maturell, A. (2017). *El mejoramiento del desempeño profesional de los directivos de centros mixtos*. Tesis doctoral. Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo. Universidad de Holguín, Cuba.
- McCormack, B., Baecher, L. H., & Cuenca, A. (2019). University Based Teacher Supervisors: Their Voices, Their Dilemmas. *Journal of Educational Supervision*, 2(1), 22-37. Recuperado de <https://digitalcommons.library.umaine.edu/jes/>.
- Méndez, A. y Pupo, R. (2018). Los colectivos pedagógicos de grupos en el nivel de secundaria básica en Cuba. Procedimiento para su dirección. *Didasc@lía: Didáctica y Educación*, IX (6), (Edición Especial), 95-112.
- Mesa, L. (2015a). La inspección escolar en la obra educativa de Martín Rodríguez-Vivanco. *Revista Avances de la Supervisión Educativa*, (23), 1-26. Recuperado de [www.adide.org/revista](http://www.adide.org/revista).
- Mesa, L. (2015b). Contribución de la obra educativa de Martín Rodríguez-Vivanco al desarrollo de la educación cubana. *Historia. Educación*, 35, 271-292. DOI: <http://dx.doi.org/10.14201/hedu201635271292>.
- Millacaris, C. (2018). *La implicancia de la Organización Escolar, y su dimensión estructural, en el uso pedagógico de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, en la Escuela Básica Santa Sara de la Comuna de Lampa*. Tesis de maestría. Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Sociales. Santiago de Chile. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/168054/>.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper Collins Publishers.
- Mogollón, A (2003). *Calidad y enfoque de la supervisión*. Facultad de Ciencias de la Educación, Universidad de Carabobo: Venezuela. Recuperado de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/a2n20/2-20-5.pdf>.

- Mogollón, A. (2004). Modelo para la supervisión educativa en Venezuela. *Revista Ciencias de la Educación*, 1 (23), 29-46. Recuperado de <http://servicio.bc.uc.eduve/educación/revista/a4n23/23.pdf>.
- Mogollón, A. (2006). Funciones de la supervisión escolar en Venezuela. Aproximación a un modelo. Universidad de Costa Rica. *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación*, 6(3). P.0.
- Mollineda, M. y Hernández, V. (2015). La evaluación de la supervisión educativa en las condiciones actuales. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 13(2), 85-98. Recuperado de <http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol13num2/art5.pdf>.
- Morales, A. (2009). *Capital humano. Hacia un sistema de gestión en la empresa cubana*. La Habana: Política.
- Moreno, J. (1978). *Organización de centros de enseñanza*. Zaragoza: Edelvives.
- Moreno, M. (2005). *Propuesta metodológica para evaluar la eficacia del proceso pedagógico áulico en secundaria básica*. Tesis doctoral. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas, La Habana, Cuba.
- Mosher, R. y Purpel, D. (1974). *Nuevo enfoque de la Supervisión. Un desafío al concepto tradicional*. Buenos Aires: Ateneo.
- Mota, J. (2016). Supervisión vs Calidad Educativa en Educación Primaria. *Revista Científic. INDTEC*. 1 (2), 131-146.
- Nérci, I. (1975). *Introducción a la Supervisión Escolar*. Buenos Aires: Kapelusz.
- Ocando, H. (2017). La supervisión educativa como elemento clave para alcanzar la calidad educativa en las escuelas públicas. *Omnia*, 23 (3), 42-5. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/737/73754947004.pdf>.
- OEI. (1986a). Informe de Honduras al I Encuentro Iberoamericano de Supervisores de Educación Primaria o Básica. En *La Supervisión de la Educación Básica en Iberoamérica. Cuadernos de Capacitación Docente*. Madrid: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
- OEI. (1986b). Informe de Uruguay al I Encuentro Iberoamericano de Supervisores de Educación Primaria o Básica. En *La Supervisión de la Educación Básica en Iberoamérica. Cuadernos de Capacitación Docente*. Madrid: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

- OEI. (2010). *Metas educativas 2021. La educación que queremos para la generación de los bicentenarios*. Recuperado de <http://www.oei.es/metas2021.pdf>.
- Oliver, J. (2016). La inspección de educación como factor de calidad ejercida desde su espacio en el sistema educativo. *Revista Avances en Supervisión Educativa*, (25). Recuperado de <http://www.adide.org/revista/index.php/ase/article/view/541/381>.
- Orozco, O. (1994). *Determinación de los parámetros de las condiciones higiénicas-ambientales del proceso docente educativo que inciden en la capacidad de trabajo intelectual de los escolares primarios*. Tesis doctoral. Santiago de Cuba.
- Ortiz, A. (2013). *Modelos pedagógicos y teorías del aprendizaje. ¿Cómo elaborar el modelo pedagógico de la institución educativa?* Bogotá: Ediciones de la U. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/315835198>.
- Ospina, N. (2010). *Administración-fundamentos: cómo iniciarse en el estudio de la administración* (Primera edición). Bogotá: Ediciones de la U.
- Otero, Y. (2007). *La evaluación de la dirección del cambio educativo en las Secundarias Básicas*. Tesis doctoral. Instituto Superior Pedagógico José de la Luz y Caballero, Holguín, Cuba.
- Palacio, M. (2000). *La educación en América Latina y el Caribe. Los procesos pedagógicos*. Seminario de análisis prospectivo de la educación en América Latina y el Caribe. Oficina regional de educación de UNESCO. Santiago de Chile.
- Partido Comunista de Cuba. (2016). *Actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*. VII Congreso del Partido Comunista de Cuba. La Habana.
- Partido Comunista de Cuba (2017). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021, aprobados en el III Pleno del Comité Central del PCC*. VII Congreso del Partido Comunista de Cuba. La Habana.
- Peniche, R. (2012). *Las instituciones educativas como organismos micropolíticos. Estudio cualitativo en una institución de nivel superior*. Tesis doctoral. Departamento de Didáctica y Organización escolar. Universidad de Granada, España.
- Pérez, E. (julio-septiembre, 1995). La Inspección Escolar en Cuba. Breve reseña histórica. *Revista Ciencias de la Educación*, 163.
- Pérez, E. (1996a). *Gestión y Supervisión. Seminario Internacional*. Derrama Magisterial. Lima. Perú.
- Pérez, E. (1996b). Inspección Escolar en Cuba. Breve reseña histórica. *Revista Educación*, 87 (enero-abril). La Habana, Cuba.

- Pérez, E. (1997). *La supervisión creativa, un reclamo de la supervisión contemporánea*. Congreso Internacional Pedagogía. La Habana, Cuba.
- Pérez, E. (1998). *Estudio del desarrollo histórico de la inspección escolar en Cuba*. Tesis de maestría. Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño, La Habana, Cuba.
- Pérez, E. (1999). Supervisión Educativa: Nuevos Enfoques y Tendencias. *Revista Bordón*. Sociedad Española de Pedagogía, 51(3). Madrid, España.
- Pérez, E. (2002). *Historia de la Inspección en Cuba*. Tesis doctoral. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas, Ciudad de la Habana, Cuba.
- Pérez, E. (2015a). Disquisición teórica alrededor de la función supervisora. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 13(4): 161 -168. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5222264.pdf>.
- Pérez, E. (2015b). *Notas para el estudio teórico de la supervisión educativa*. Ecuador: Jurídica del Ecuador.
- Pérez, E. y Camejo, D. (2009). *Síntesis gráfica de la supervisión educativa*. Madrid: La Muralla.
- Pérez, G. (1996). *Metodología de la Investigación Educativa*. Primera parte. La Habana: Pueblo y Educación.
- Pérez, J. (2005). Problemas actuales en la organización higiénica de la actividad docente educativa. Curso pre-evento No. 48 Congreso Internacional Pedagogía 2005. La Habana. Cuba: Sello Editor Educación Cubana.
- Pérez, J. (2007). Organización escolar base del diagnóstico, el trabajo metodológico y la evaluación. (Material en soporte digital). Curso pre-evento No. 63. Congreso Internacional Pedagogía. La Habana. Cuba: Sello Editor Educación Cubana.
- Pérez J., Fuentes, O. y. Regueiro, A. (2011). *Organización Escolar: Retos y perspectivas*. Curso pre-evento No.59. Congreso Internacional Pedagogía. La Habana. Cuba: Sello Editor Educación Cubana.
- Pérez, J. Fuentes, O. y Regueiro, R. (2013). *Organización Escolar: retos y perspectivas*. Curso pre-evento. No. 8. Congreso Internacional Pedagogía. La Habana. Cuba: Sello Editor Educación Cubana.
- Pérez, M. (2014). *La formación de conocimiento científico a partir del conocimiento cotidiano en la enseñanza de las Ciencias Naturales de la secundaria básica*. Tesis doctoral. Universidad de Ciencias Pedagógicas José de la luz y Caballero. Holguín, Cuba.

- Pérez, R. (2019). *El diagnóstico de la capacidad de dirección de las reservas de cuadros de los jefes de departamento de las educaciones en la dirección municipal de educación*. Tesis doctoral. Facultad de Ciencias Empresariales y Administración. Universidad de Holguín, Cuba.
- Ramos, M. (2016). Modalidades de intervención en el asesoramiento a los equipos directivos, al profesorado y a los distintos órganos de coordinación docente. *Revista Avances en supervisión educativa*, (25). Recuperado de <http://www.adide.org/revista/index.php/ase/article/view/553/395>.
- Reinoso, C. (2005). *Un modelo pedagógico para contribuir al desarrollo de la actividad pedagógica cooperada entre los profesores generales integrales que laboran en dúos y tríos en las condiciones de la secundaria básica actual*. Tesis doctoral. Instituto Central de Ciencias pedagógica, Ciudad de La Habana.
- Renal, T. (2011). Modelo para la dirección de la educación media superior desde la estructura municipal. *Cuadernos de Educación y Desarrollo*, 3(25). Recuperado de [www.eumed.net](http://www.eumed.net).
- Revé, J., Guilarte, R. y Pineda, L. (2005). *La organización escolar en el proceso de transformaciones en una ESBE del plan turquino*. Ponencia presentada en el Evento Internacional de Pedagogía. La Habana, Cuba.
- Reyzábal, M. (2015). La supervisión educativa: una profesión compleja. Ética e Imprescindible. REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 13(4), 21 -33. Recuperado de <http://www.rinace.net/reice/numeros/vol13num4.htm>.
- Rivera, O., Rodezno, L., Espinal, S., López, A. y Blanco, F. (2016). *El Módulo IV Supervisión Educativa y Acompañamiento Pedagógico*. Comayagüela, M.D.C. Recuperado de <https://www.se.gob.hn/media/files/sinaseh/2.pdf>
- Rizo, M. (2006). *Redes. Una aproximación al concepto*. Ponencia recogida en el III Encuentro Internacional de Promotores y Gestores Culturales, Guadalajara, 2005, editadas por la Coordinación de Patrimonio Cultural, Desarrollo y Turismo del CONACULTA con el título "Gestión cultural: planta viva en crecimiento", Dirección General de Vinculación Cultural del Gobierno de México. Recuperado de [vinculacion.conaculta.gob.mx/capacitacioncultural/b\\_virtual/tercer/13.pdf](http://vinculacion.conaculta.gob.mx/capacitacioncultural/b_virtual/tercer/13.pdf).
- Rodríguez, E (2009). *Acciones para optimizar el proceso de organización escolar en el instituto preuniversitario vocacional de ciencias pedagógicas "Bartolomé Masó Márquez"*. Tesis de

- maestría. Instituto Superior Pedagógico José de la luz y Caballero. Sede pedagógica municipal, Holguín, Cuba.
- Rodríguez, L. (noviembre 2013). La inspección escolar en cuba. Retos y perspectivas. *Revista Avances en supervisión educativa*, 19, 1-8.
- Rodríguez, G., Gil, J. y García, E. (2008). *Metodología de la investigación cualitativa*. La Habana: Félix Varela.
- Rodríguez, M. (1941). *Técnica de la Inspección Escolar*. La Habana: Editora Cultural.
- Ruiz, A. (2005). *Criterios para el estudio de la carga docente de los escolares*. En material de apoyo para el curso pre congreso Pedagogía 2005, Ciudad de La Habana, Cuba.
- San Fabián, J. (2011). El papel de la organización escolar en el cambio educativo: la inercia de lo establecido. *Revista de Educación*, 356, 41-60.
- Sacristán, G. (1991). *El Currículum: una reflexión sobre la práctica*. Madrid: Morata.
- Sacristán, G. (1993). Currículum y diversidad cultural. *Revista Educación y sociedad*.
- Santos, F. (2015). *Concepción teórico-metodológica para la organización escolar de un centro de atención múltiple*. Congreso Internacional Pedagogía: Sello Editor Educación Cubana.
- Santos, M. (1994). *Entre bastidores. El lado oculto de la Organización escolar*. Granada: Algibe.
- Salazar, M. (2008). *La investigación cualitativa en la pedagogía. Retos y perspectivas*. Curso preevento. Tercera Jornada Científico Metodológica del Centro de Estudios en Ciencias de la Educación. Segundo Taller Nacional sobre Proyectos de Investigación. ISP José de la Luz y Caballero, Holguín, Cuba.
- Salcedo, I. y Basaco, L. (2009). *Las técnicas de la inspección escolar, en: Organización escolar y supervisión educativa; necesidades de la Dirección Educacional*. Curso pre-evento. Congreso Internacional Pedagogía. La Habana. Cuba: Sello Editor Educación Cubana.
- Salcedo, I., Ponce, Z. y Gómez, J. (2011). *Actualidad y retos de la supervisión educativa desde la investigación: un estudio de los resultados científicos de docentes y directivos venezolanos*. Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño (IPLAC), La Habana, Cuba.
- Santiesteban, R. (2011). *La dirección de la formación permanente de los directores escolares zonales del sector rural*. Tesis doctoral. Universidad de Ciencias Pedagógicas José de La Luz y Caballero, Holguín, Cuba.



- Secadura, T. (mayo, 2008). Principios de organización de la inspección educativa en el estado español: fortalezas y debilidades. *Avances en Supervisión Educativa. Revista de la Asociación de inspectores de educación de España*, (8).
- Segura, A. (2013). *Supervisión educativa y organización escolar en instituciones de Educación Media General*. Trabajo de Magíster Scientiarum en Supervisión Educativa. Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo, Venezuela.
- Sierra, R. (2004). *Modelo teórico para el diseño de una estrategia pedagógica en la educación primaria y secundaria básica*. Tesis doctoral. ISPEJV, La Habana, Cuba.
- Soler, E. (1994). *La supervisión escolar como ciencia de la educación, objeto, métodos y fuentes para su estudio*. Ponencia presentada en el Curso de Supervisión Educativa. Madrid.
- Soler, E. (2003). *Supervisión y orientación. La inspección como mediadora entre la gestión pedagógica e institucional. Capacitación para aspirantes a cargos de inspección en el sistema nacional de educación pública*. Montevideo, Uruguay. Recuperado de <https://www.calameo.com/books/004384360c78119ef46f2>.
- Soler, E. (2015). Decálogo de las Competencias Profesionales del Inspector de Educación. REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 13(4): 149-160. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5222264.pdf>.
- Stea, D., Foss, K. & Foss, N. (2015). A Neglected Role for Organizational Design: Supporting the Credibility of Delegation in Organizations. *Journal of Organization Design*, 4(3), 3-17. Recuperado de: [www.jorgdesign.net](http://www.jorgdesign.net)
- Tamayo, A. (2003). *Modelación de la supervisión educativa al departamento docente de la enseñanza preuniversitaria*. Tesis de maestría. Cátedra UNESCO en Ciencias de la Educación, IPLAC. Instituto Superior Pedagógico José de Luz y Caballero, Holguín, Cuba.
- Tamayo, A. (2011). *La dirección de la supervisión educativa a los institutos preuniversitarios por la estructura municipal de educación*. Tesis doctoral. Universidad de Ciencias Pedagógicas José de Luz y Caballero, Holguín, Cuba. Recuperado de <http://repositorio.uho.edu.cu/jspui/handle/uho/4261>.
- Tamayo, A. (2013). *La supervisión educativa en el proceso de formación permanente de docentes y directivos: un modelo de su dirección por la estructura municipal de educación*. Ponencia. Congreso Internacional Pedagogía. La Habana.

- Tamayo, A. y Valiente, P. (2011). La supervisión educativa: fundamentos epistemológicos de un modelo teórico de su dirección. *Revista Ciencias Holguín*, 17(2), 1 -10. Recuperado de <http://www.ciencias.holguin.cu/index.php/cienciasholguin/article/view/589/461>.
- Tamayo, A. y Valiente, P. (2012). Modelo teórico de la dirección de la supervisión educativa a los institutos preuniversitarios. *Revista Ciencias Holguín*, 18(1), 1 -11. Recuperado de <http://www.ciencias.holguin.cu/index.php/cienciasholguin/article/view/592/464>.
- Tamayo, A. y Valiente, P. (2019). El principio de la unidad de la orientación, la integralidad y el enfoque pedagógico de la supervisión educativa. *Revista Transformación*, 15 (1), 129-146.
- Torres, E., Revilla, A., Abello, A., García, G. y Rodríguez, R. (2017). *Caracterización de la secundaria básica como resultado de la tercera etapa del perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación*. Folleto para estudiantes de escuelas pedagógicas que se preparan para profesores de secundaria básica. La Habana, Cuba.
- Torres, F., Valdés, V., Valiente, P., Guerra, M. y Remedios, G. (2009). *Evaluación de la calidad de la educación en Cuba. Fundamentos, estructura y resultados*. Congreso Internacional Pedagogía: Sello Editor Educación Cubana.
- Ugalde, L. (2001). *Hacia un modelo de director educacional zonal serrano*. Tesis de maestría. ICCP, La Habana, Cuba.
- Ugalde, L. (2003). *El sistema de trabajo del director educacional zonal serrano pinareño. Vías para su mejoramiento*. Tesis doctoral. ICCP, La Habana, Cuba.
- UNESCO. (2015). *Repensar la educación*. Recuperado de <http://www.unesco.org/new/es/education/themes/leading-the-international-agenda/rethinkingeducation/>.
- Useda, E. y Delgado, W. (2019). Modelos de supervisión y política de calidad en la educación. *Revista Boletín Redipe*, 8(3), 117-124. Recuperado de <https://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/704/654>.
- Valiente, P. (2001). *Concepción sistémica de la superación de los directores de Secundaria Básica*. Tesis doctoral. Instituto Superior Pedagógico José de la Luz y Caballero, Holguín, Cuba.
- Valiente, P. (2005a). La superación profesional de docentes y directivos educacionales: una propuesta para su dirección. Curso pre-evento. Congreso Internacional Pedagogía. La Habana. Cuba: Sello Editor Educación Cubana.

- Valiente, P. (2013). *Material docente: El sistema y la política educacional cubana: algunos elementos conceptuales y de su evolución histórica*. Holguín, Cuba.
- Valiente, P. (2014). *Curso 1: Introducción a la Especialidad en Dirección de Instituciones Educativas*. Material docente para el tema 4: habilidades, competencias y cualidades para la dirección de las instituciones educativas. Universidad de Ciencias Pedagógicas José de la Luz y Caballero, Holguín.
- Valiente, P. y Santiesteban, R. (2013). La pertinencia de la formación de los directores escolares: el papel de los referentes orientadores. Congreso Internacional Pedagogía 2013. La Habana, Cuba: Sello Editor Educación Cubana.
- Valiente, P., González, J., Santiesteban, R. y Del Toro, J. (2013). *Aproximación a una concepción teórica de la formación del director escolar*. Curso pre-evento. Congreso Internacional Pedagogía. La Habana, Cuba: Sello Editor Educación Cubana.
- Valiente, P., González, J., Santiesteban, R. y Del Toro, J. (mayo, 2014). Fundamentos para una concepción teórico-metodológica de la formación especializada del director escolar. *Revista Avances en Supervisión Educativa*, (20), 1 -31.
- Valle, A., Castro, P., Reynoso, C., Machado, I de los A., Stuart, C., Durán, A. y Castro, O. (2006). *Dirección, organización e higiene escolar*. Parte I: la dirección de la escuela. Ciudad de la Habana: Pueblo y Educación.
- Valle, A. y García, G. (2007). *Dirección, organización e Higiene escolar*. La Habana: Pueblo y Educación.
- Vega, J. (2015). *El trabajo independiente en la Ciencias Naturales desde el contexto socioeducativo desarrollador del alumno de secundaria básica*. Tesis doctoral. Universidad de Ciencias Pedagógicas José de la luz y Caballero, Holguín. Cuba.
- Vega, Y., Santiesteban, R. y Castells, B. (2018). La dirección de la supervisión educativa a la organización escolar de la secundaria básica. *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, IX (6), (Edición Especial), 141-156. Recuperado de: <http://revistas.ult.edu.cu/index.php/didascalialia/article/view/837/834>
- Vega, Y., Santiesteban, R. y Castells, B. (en prensa). La supervisión a la organización escolar de la secundaria básica: Un modelo de su dirección. *EduSol* (aprobado para publicación en Vol.XX, del número especial de enero). Recuperado de: <https://redib.org/Search/results?type=Article&Title&filter>

- Vega, Y., Santiesteban, R. y Castells, B. (en prensa). Procedimiento para la supervisión a la organización escolar de la secundaria básica. *Roca* (aprobado para publicación en 17 (3). Recuperado de <https://revistas.udg.co.cu/index.php/roca/issue/archive>
- Vega, Y., Santiesteban, R. y Castells, B. (2017). *Aproximación al estudio de la supervisión educativa a la organización escolar de las escuelas secundarias básicas*. III Taller Nacional de la Dirección, Gerencia y evolución. Holguín, Cuba.
- Vega, Y., Santiesteban, R. y Castells, B (2019). *La organización escolar, una mejora para la secundaria básica*. Ponencia presentada en el Taller Internacional de Secundaria Básica. La Habana, Cuba.
- Velásquez, D. (2017). *La Inspección y Supervisión de los Centros Educativos*. Madrid: UNED.
- Velásquez, E. (2011). Supervisión educativa como agente de poder y control o como factor de cambio social. *Kaleidoscopio*, 8(16), 41-51. Recuperado de [http://kaleidoscopio.uneg.edu.ve/números/K16/K16\\_art04.pdf](http://kaleidoscopio.uneg.edu.ve/números/K16/K16_art04.pdf).
- Velázquez, N. (2014). *La gestión del director escolar en la dirección institucional del proceso de enseñanza- aprendizaje en la secundaria básica*. Tesis doctoral. Universidad de Ciencias Pedagógicas José de la Luz y Caballero, Holguín, Cuba.
- Vera, J. & Briones, E. (2015). Students perspectives on the processes of supervision and assessment of undergraduate dissertations. *Culture and Education*, 12(31), 1-16. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1080/11356405.2015.1089391>.
- Villalta, M. (2014). Organización escolar y trabajo de enseñanza en aula de establecimientos de alto desempeño educativo. *Universitas Psychologica*, 13(1), 1-26. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64730432024>.
- Villarreal, O. y Landeta, J. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización. *Revista Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Universidad del País Vasco. 16(3), 31 -52.
- Vygotsky, L. (1979). *El desarrollo de los procesos psicológicos superiores*. Barcelona: Crítica.
- Watters, J. (2012). *Análisis de los procesos de supervisión en la educación básica, desde la perspectiva de los actores de los distritos educativos del municipio del Distrito Central*. Tesis de maestría. Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán, Tegucigalpa, M.D.C.

- Willes, K. (1955). Supervisión for better schools: The role of the Oficial Leader in Program Development Englewood Cliffs. N. I, Prentice - Hall, Ine.
- Yin, R. (1994). Case Study Research: Design and Methods. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.  
Recuperado de <http://links.research.casestudy.org/sici?sici=0563-pdf>.

## ANEXOS

### Relación de anexos

<b>Anexo 1</b>	Población y muestra del estudio diagnóstico sobre la SOESB.
<b>Anexo 2</b>	Diseño del diagnóstico de la supervisión a la organización escolar de la secundaria básica.
<b>Anexo 2.1</b>	Dimensiones e indicadores considerados en el estudio diagnóstico y su correlación con los métodos empleados para la recogida de datos.
<b>Anexo 3</b>	Guía de encuesta a metodólogos-inspectores y jefes de departamentos de la estructura municipal de secundaria básica.
<b>Anexo 3.1</b>	Datos obtenidos del procesamiento de la encuesta aplicada a metodólogos-inspectores y jefes de departamentos de la estructura municipal de secundaria básica.
<b>Anexo 4</b>	Guía de encuesta a directores de secundarias básicas.
<b>Anexo 4.1</b>	Datos obtenidos del procesamiento de la encuesta aplicada a directores de escuelas secundarias básicas.
<b>Anexo 5</b>	Guía de entrevista a jefes de departamento de la estructura municipal de Secundarias Básicas.
<b>Anexo 5.1</b>	Datos obtenidos del procesamiento de la entrevista aplicada a jefes de departamento de la estructura municipal de secundaria básica.
<b>Anexo 6</b>	Guía de entrevista a metodólogos-inspectores provinciales de secundaria básica.
<b>Anexo 6.1</b>	Datos obtenidos del procesamiento de la entrevista aplicada a metodólogos-inspectores provinciales de secundarias básicas.
<b>Anexo 7</b>	Guía de revisión y análisis de documentos para el diagnóstico del estado actual de la supervisión a la organización escolar de la secundaria básica.
<b>Anexo 7.1</b>	Datos obtenidos del procesamiento de la revisión y análisis de documentos para el diagnóstico del estado actual de la supervisión a la organización escolar de la secundaria básica
<b>Anexo 8</b>	Composición y algunas características de los expertos que valoraron la pertinencia del modelo teórico y del procedimiento para la SOESB y su coeficiente de competencia.
<b>Anexo 8.1</b>	Cuestionarios para la selección de los expertos y para la consulta sobre la pertinencia del modelo teórico y el procedimiento para la SOESB.
<b>Anexo 8.1A</b>	Coeficiente de competencia de los expertos consultados sobre la pertinencia del modelo teórico y del procedimiento para la SOESB
<b>Anexo 8.2</b>	Cuestionario a expertos para la valoración de la pertinencia del modelo teórico y del procedimiento para la SOESB.
<b>Anexo 8.2A</b>	Resultados del criterio de expertos para la valoración del modelo de SOESB.
<b>Anexo 8.2B</b>	Resultados del criterio de expertos para la valoración del procedimiento para la SOESB.

<b>Anexo 9</b>	Guía de entrevista aplicada a la Jefa de Departamento de Secundaria Básica, metodólogos-inspectores e inspector integral durante el estudio de caso.
<b>Anexo 9.1</b>	Guía de revisión de documentos de trabajo del Departamento de Secundaria Básica, durante el estudio de caso
<b>Anexo 9.2</b>	Guía de observación, utilizada durante el estudio de caso para obtener información acerca del comportamiento de sus unidades de análisis.
<b>Anexo 10</b>	Diseño del diagnóstico de los componentes de la organización escolar de la secundaria básica.
<b>Anexo 10.1</b>	Guía de revisión y análisis de documentos para el diagnóstico del estado actual de los componentes de la organización en la secundaria básica.
<b>Anexo 10.2</b>	Guía de entrevista grupal los metodólogos-inspectores de secundaria básica y a otros funcionarios que inciden en dichas instituciones, en función del diagnóstico del estado actual de los componentes de la organización de la secundaria básica.
<b>Anexo 10.3</b>	Datos obtenidos de la guía de revisión y análisis de documentos y de la entrevista grupal los metodólogos-inspectores de secundaria básica y a otros funcionarios que inciden en dichas instituciones para el diagnóstico del estado actual de los componentes de la organización en la secundaria básica.
<b>Anexo 11</b>	Programa para la supervisión a la organización escolar de la secundaria básica (SOESB).
<b>Anexo 11.1</b>	Programa para el taller de socialización de la evaluación preactiva del programa para la supervisión a la organización escolar de la secundaria básica.

### **Anexo 1. Población y muestra del estudio diagnóstico sobre la SOESB.**

**Metodólogos Provinciales: Población: 10, Muestra: 4, para el 40%**

Municipios	Jefes de Departamento			Metodólogos-inspectores			Directores de escuelas			Total		
	P	M	%	P	M	%	P	M	%	P	M	%
<b>Rafael Freyre</b>	1	1	100	11	3	27.3	8	5	62.5	<b>20</b>	<b>9</b>	<b>45</b>
<b>Holguín</b>	1	1	100	14	7	50	24	14	58.3	<b>39</b>	<b>22</b>	<b>56.4</b>
<b>Cacocum</b>	1	1	100	11	3	27.3	3	3	100	<b>15</b>	<b>7</b>	<b>46.7</b>
<b>Urbano Noris</b>	1	1	100	11	4	36.4	3	3	100	<b>15</b>	<b>8</b>	<b>53.3</b>
<b>Mayarí</b>	1	1	100	11	7	63.6	10	6	60	<b>22</b>	<b>14</b>	<b>63.6</b>

<b>Frank País</b>	1	1	100	11	3	27.3	4	3	100	16	7	43.8
<b>Moa</b>	1	1	100	11	5	45.5	7	4	42.9	19	10	52.6
<b>Total</b>	7	7	100	80	32	40	59	38	64.4	146	77	52.7

**Legenda: P: Población, M: Muestra, %: Porciento**

**La muestra seleccionada es representativa desde el punto de vista estadístico**

**Anexo 2. Diseño del diagnóstico de la supervisión a la organización escolar de la secundaria básica.**

<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Criterios</b>
1. Preparación de los metodólogos-inspectores de la estructura municipal de secundaria básica para el desarrollo de la SOESB	1.1 Conocimiento de los elementos teórico-conceptuales sobre la supervisión educativa	a) Conocimiento sobre la misión de la supervisión educativa
		b) Conocimiento sobre los principios de la supervisión educativa
		c) Conocimiento sobre las funciones básicas de la supervisión educativa
	1.2 Dominio de las normativas de la supervisión educativa en Cuba	a) Conocimiento sobre los documentos normativos fundamentales de la Política Educacional Cubana en secundaria básica
		b) Conocimiento sobre los documentos normativos específicos de la supervisión educativa
	1.3 Dominio sobre la organización escolar en Cuba	a) Conocimiento sobre el objeto de la organización escolar
B) Conocimiento sobre los componentes de la organización escolar de la secundaria básica: ☞ Los niveles funcionales de la secundaria básica y la participación escolar ☞ La implementación del currículo institucional ☞ El ambiente escolar ☞ El trabajo en red ☞ El régimen de vida ☞ El horario escolar		



	1.4 Dominio de los documentos normativos que regulan la organización escolar de la secundaria básica	a) Existencia de la legislación vigente relacionada con la organización escolar de la secundaria básica
		b) Conocimiento sobre los documentos normativos específicos de la organización escolar de la secundaria básica en Cuba
2. Estado de cumplimiento de las funciones de dirección para el desarrollo de la SOESB	2.1 La planificación para la SOESB	a) Consideración de las necesidades y potencialidades de los directivos para la organización escolar de la secundaria básica
		b) Establecimiento de los objetivos generales y parciales de la supervisión a la organización escolar
		c) Elaboración del sistema de acciones de supervisión a la organización escolar
	2.2 La organización de la SOESB	a) Definición de métodos, procedimientos y recursos con que se ejecutará la SOESB
		b) Determinación de las relaciones de coordinación y subordinación que se establecerán entre los ejecutantes de la supervisión educativa
		c) Establecimiento de las vías adecuadas para el flujo de la información
	2.3 La ejecución de la SOESB	a) Acción del supervisor, en cumplimiento de sus funciones y roles, sobre los directivos de la escuela secundaria básica para lograr que estos se eduquen en la mejor forma de actuación
		b) Resaltar las buenas prácticas y señalar los aspectos que requieran ser mejorados.
		c) Forma en que el supervisor cumple con las funciones supervisoras.
	2.4 El control de la SOESB	a) Comprobación del cumplimiento de los objetivos generales y parciales de la supervisión

		b) Análisis de la información obtenida y toma de decisiones
	2.5 La evaluación de la SOESB	a) Valoración de los resultados de la supervisión a la organización escolar y evaluación de los directivos de la escuela secundaria básica
		b) Propuesta de mejoras

**Anexo 2.1 Dimensiones e indicadores considerados en el estudio diagnóstico y su correlación con los métodos empleados para la recogida de datos.**

Dimensiones	Indicadores	Métodos				
		1	2	3	4	5
<b>Dimensión 1.</b> Preparación de los metodólogos-inspectores de la estructura municipal de secundaria básica para el desarrollo de la SOESB	1.1 Conocimientos de los elementos teórico-conceptuales sobre la supervisión educativa	P. 1, 1A, 2, 3	5	P. 1, 8		
	1.2 Dominio de las normativas de la supervisión educativa en Cuba	P. 1, 1A, 4		P. 2, 7, 9		
	1.3 Dominio sobre la organización escolar en Cuba	P. 1, 1A, 5, 6		P. 4		
	1.4 Dominio de los documentos normativos que regulan la organización escolar de la secundaria básica	P. 1, 1A, 4		P. 2, 8, 9		
<b>Dimensión 2.</b> Estado de cumplimiento de las funciones de dirección para el desarrollo de la SOESB	2.1 La planificación de la SOESB		P. 2, 7	P. 3, 4. 5, 6, 7	P. 1, 2, 2A, 2B, 3A, 3B	5
	2.2 La organización de la SOESB		P. 2, 4, 7	P. 5, 6, 7	P. 1, 4	
	2.3 La ejecución de la SOESB		P. 2, 3, 7	P. 5, 7	P. 1, 6	

	2.4 El control de la SOESB	P. 2, 7	P. 5, 7	P. 1, 6	
	2.5 La evaluación de la SOESB	P. 1, 2, 3, 5, 6, 7	P. 5, 7	P. 1, 5, 6	

**Leyenda referente a los métodos:** **1)** Encuesta a metodólogos inspectores y jefes de departamentos de la estructura municipal de secundaria básica, **2)** encuesta a directores de secundaria básica, **3)** entrevista a los jefes de departamentos de la estructura municipal de secundaria básica, **4)** entrevista a metodólogos-inspectores provinciales de secundaria básica, **5)** revisión y análisis de los documentos para el diagnóstico del estado actual de la SOESB.

### **Anexo 3. Guía de encuesta a metodólogos-inspectores y jefes de departamentos de la estructura municipal de secundaria básica.**

Compañero (a):

El funcionamiento efectivo de las estructuras municipales de Secundaria Básica, constituye un elemento clave en el logro de la calidad educacional. En correspondencia con ello, se hace necesario continuar perfeccionando el trabajo de dichas estructuras, por lo que, esta investigación tiene como objetivo conocer la preparación de los metodólogos- inspectores para el desarrollo de la supervisión educativa a la organización escolar de la secundaria básica, para ello, solicitamos su colaboración y nos responda las preguntas siguientes.

Le agradecemos de antemano su colaboración.

Como preámbulo, necesitamos conocer algunos datos generales

Municipio: \_\_\_\_\_, Título de pregrado \_\_\_\_\_, Formación Posgraduada: Máster\_\_\_\_, Especialista\_\_\_\_, Doctor\_\_\_\_, Años en la docencia: \_\_\_\_\_, Años de experiencia como: Metodólogo Inspector\_\_\_\_, Jefe de Departamento\_\_\_\_, Director de centro\_\_\_\_, otros\_\_\_\_, ¿Cuáles?\_\_\_\_\_, Edad: \_\_\_\_\_, g) Sexo: F\_\_ M\_\_.

**1. Marque con una X el nivel de conocimiento que Ud. tiene para efectuar la supervisión a la organización escolar de la secundaria básica, atendiendo a sus particularidades. Considere como 5: Muy buena preparación, 4: Buena preparación, 3: Preparación media, 2: Baja preparación y 1: Muy baja preparación. \_\_\_5, \_\_\_4, \_\_\_3, \_\_\_2, \_\_\_1**

a) Relaciones los principales cursos de posgrado u otra superación que ha recibido relacionados con temas de la supervisión educativa o la organización escolar.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**2. A continuación le ofrecemos algunas ideas relacionadas con la misión y los principios de la supervisión educativa. Ubique al lado de cada una si considera que es la misión (M) y en caso de principio (P).**

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Labor de ayuda ____</li> <li>➤ Democrática____</li> <li>➤ Asesoramiento a personas implicadas en el proceso educativo _____</li> <li>➤ Cuando es capaz de generar un ambiente de comprensión, libertad, respeto o creatividad__</li> <li>➤ La superación del medio educativo, o la planificación, coordinación y ejecución de todas las actividades del proceso de enseñanza-aprendizaje ____</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Diferenciada____</li> <li>➤ La cooperación, la armonía y el respeto por el individuo____</li> <li>➤ Mejoramiento de la enseñanza _____</li> <li>➤ Exigencia respecto a las obligaciones y respetuosa de los derechos de los diferentes miembros del personal ____</li> <li>➤ Científica por el uso de procedimientos, tales como la investigación y experimentación____</li> </ul>
---	---

3. De las siguientes funciones de dirección y supervisión marque con una (x) las que considere funciones básicas de la supervisión educativa.

Funciones	Marque con una X	Funciones	Marque con una X
Planificación		Control	
Organización		Mediación	
Asesoramiento		Evaluación	
Ejecución			

4. Relacione los documentos normativos de la política educacional cubana, de la supervisión educativa y la organización escolar que usted debe tener en cuenta para su preparación en función de desarrollar la supervisión a la organización escolar de la secundaria básica.

5. Seleccione si es verdadero (V) o falso (F) los siguientes enunciados.

- a) \_\_\_\_\_ La organización escolar es la ordenación de los elementos de la escuela para que concurra adecuadamente la educación.
- b) \_\_\_\_\_ La organización escolar constituye uno de los procesos del sistema de dirección de la escuela.
- c) \_\_\_\_\_ La organización escolar es la perspectiva organizacional en su interrelación con los demás elementos en función del objetivo planteado.

- d) \_\_\_\_\_ La organización escolar es la disciplina científica que estudia integralmente a la escuela en sus diversas relaciones para garantizar las condiciones adecuadas en la formación de los educandos.
- e) \_\_\_\_\_ La organización escolar influye en la calidad de la educación. Tiene como objeto proporcionar normas para armonizar ambientes, locales, instrumentos, materiales y personas en un proceso secuencial y congruente a fin de que la orientación pedagógica y didáctica sea eficaz.
6. **En la actualidad el contenido de la organización escolar ha ido abarcando problemas cada vez más amplios. Marque con una X los componentes que se corresponden con la organización escolar de la escuela secundaria básica.**

No	Contenidos	Marcan X
1	La implementación del currículo institucional	
2	El ambiente escolar	
3	El régimen de vida de la secundaria básica.	
4	Los principios generales de la educación, de dirección y los objetivos estatales elaborados anualmente.	
5	El horario escolar	
6	El trabajo en red	
7	Las prioridades y la proyección estratégica elaborada en cada instancia de dirección	
8	Los niveles funcionales y la participación escolar	
9	El papel del maestro en la dirección del proceso educativo en la clase y otras formas organizativas	

**Anexo 3.1. Datos obtenidos del procesamiento de la encuesta aplicada a metodólogos-inspectores y jefes de departamentos de la estructura municipal de secundaria básica.**

Pregunta 1. Nivel de conocimiento que tienen los metodólogos- inspectores y jefes de departamentos municipales para efectuar la supervisión a la organización escolar de la escuela secundaria básica, atendiendo a sus particularidades. (Indicador 1.1 al 1.4). Considere la escala: 5 muy buena preparación, 4 buena preparación, 3 preparación media, 2 baja preparación y 1 muy baja preparación.

Municipio	Encuestados	Jefes de departamentos					Metodólogos- inspectores				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	<b>Escala</b>										
<b>Rafael Freyre</b>	4		1					3			

<b>Holguín</b>	8		1			1	3	3		
<b>Cacocum</b>	4		1				2	1		
<b>Urbano Noris</b>	5		1			1	3			
<b>Mayarí</b>	8		1			1	5	1		
<b>Frank País</b>	4		1					2	1	
<b>Moa</b>	6		1				2	3		
<b>Total</b>	<b>39</b>		<b>7</b>			<b>3</b>	<b>18</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>0</b>

**Pregunta 2. Conocimientos sobre la misión y principios de la supervisión educativa (Indicador 1.1)**

<b>No.</b>	<b>Contenidos</b>	<b>RC</b>	<b>M</b>	<b>% RC</b>	<b>P</b>	<b>% RC</b>	<b>N</b>
1	Labor de ayuda	M	27	69.2	12	30.8	
2	Democrático	P	5	12.8	34	87.2	
3	Asesoramiento a personas implicadas en el proceso educativo	M	33	84.6	6	15,4	
4	Cuando es capaz de generar un ambiente de comprensión, libertad, respeto o creatividad	P	16	41	23	59	
5	La superación del medio educativo, o la planificación, coordinación y ejecución de todas las actividades del proceso de enseñanza-aprendizaje	M	30	76.9	9	23	
6	Diferenciado	P	15	38.5	24	61.5	
7	La cooperación, la armonía y el respeto por el individuo	P	12	30.8	24	61.5	3
8	Mejoramiento de la enseñanza	M	30	76.9	9	23.1	
9	Exigencia respecto a las obligaciones y respetuosa de los derechos de los diferentes miembros del personal	P	11	28.2	25	64.1	3
10	Científica por el uso de procedimientos, tales como la investigación y experimentación	P	24	61.5	12	30.8	3
<b>T</b>			<b>203</b>	<b>52.1</b>	<b>178</b>	<b>45.6</b>	<b>9</b>

**Leyenda: Respuesta correcta (RC), Misión (M), Principios (P), Ninguna (N)**

**Pregunta 3. Dominio de las funciones básicas de la supervisión educativa (Indicador 1.1)**

Funciones	Total	M	RC	% RC
Planificación	39	27		
Organización	39	18		
Asesoramiento	39	32	32	82.1
Ejecución	39	11		
Control	39	39	39	100
Mediación	39	8	8	20.5
Evaluación	39	32	32	82.1
<b>Total</b>	<b>273</b>		<b>111</b>	<b>40.65</b>

**Leyenda: Marcan (M), Respuesta correcta (RC), Porcentaje de respuestas correctas (% RC)**

**Pregunta 4. Relacione documentos normativos de la política educacional cubana, de la supervisión educativa y la organización escolar que usted debe tener en cuenta para su preparación en función de la supervisión a la organización escolar de la escuela secundaria básica. (Indicador 1.2 y 1.4)**

En esta pregunta debían haber hecho alusión a las resoluciones ministeriales siguientes:

No	R/M	Contenido	OE	SE	Marcan	% RC
1	200/14	Reglamento de Trabajo Metodológico	x	x	37	94.9
2	239/10	Reglamento del Sistema de Inspección del Mined		x	0	
3	100/14	Procedimientos para la atención a la población.		x	0	
4	Instrucción 1/12	Planificación		x	8	20.5
5	Instrucción 3/15	Procedimiento para la elaboración de los reglamentos escolares en los centros educativos, excepto en la Educación Preescolar.	x		9	23.1
6	186/14	Adecuaciones para el trabajo en el curso escolar 2014-2015.	x		32	82.5
7	238/14	Reglamento para la aplicación del sistema de Evaluación Escolar.	x		29	74.4
8	306/09	Continuidad de estudios.	x		2	30.7
9	11-dic	Circular a las adecuaciones del reglamento interno y escolar (Reglamento Escolar).	x		21	53.8
10	266/12	Procedimiento para la información de manifestaciones de indisciplinas, ilegalidades y presuntos hechos de corrupción.		x	0	

11	111/17	Procedimiento para el diseño, ejecución y control del trabajo preventivo en la Educación Secundaria Básica.	x		26	66.7
12	506/	Reglamento Ramal.	x		12	30.7
13	60/11	Normas del Sistema de Control Interno.		x	13	33.3
14	357/15	Reglamento Escolar	x		33	84.6

**Pregunta 5. Conocimiento sobre elementos de la definición de organización escolar. Seleccionar verdadero (V) o falso (F) (Indicador 1.3)**

Inciso	Definición	RC	Marcan (V)	Marcan (F)	N
a)	La organización escolar es la ordenación de los elementos de la escuela para que concurra adecuadamente la educación	V	25	7	7
b)	La organización escolar constituye uno de los procesos del sistema de dirección de la escuela	V	26	13	
c)	La organización escolar es la perspectiva organizacional en su interrelación con los demás elementos en función del objetivo planteado	V	26	7	6
d)	La organización escolar es la disciplina científica que estudia integralmente a la escuela en sus diversas relaciones para garantizar las condiciones adecuadas en la formación de los educandos	V	27	11	1
e)	La organización escolar influye en la calidad de la educación. Tiene como objeto proporcionar normas para armonizar ambientes, locales e instrumentos, materiales y personas en un proceso secuencial y congruente a fin de que la orientación pedagógica y didáctica sea eficaz	V	39		
<b>Total</b>			<b>143</b>	<b>38</b>	<b>14</b>

**Leyenda: Respuesta correcta RC, Verdadero (V), Falso (F), Ninguna: (N)**

**Pregunta 6. Marque con una X los componentes que corresponden con la organización escolar de la escuela secundaria básica. (Indicador 1.3)**

No	Contenidos	RC	Marcan X	% RC
1	La implementación del currículo institucional	x	23	55.6
2	El ambiente escolar	x	29	70.4
3	El régimen de vida de la secundaria básica	x	31	88.9



4	Los principios generales de la educación, de dirección y los objetivos estatales elaborados anualmente		9	
5	El horario escolar	x	31	70.4
6	El trabajo en red	x	20	51.3
7	Las prioridades y la proyección estratégica elaborada en cada instancia de dirección		8	
8	Los niveles funcionales y la participación escolar	x	23	59
9	El papel del maestro en la dirección del proceso educativo en la clase y otras formas organizativas		17	44.4
De 234, respondieron correctamente 157				67.09

**Legenda: Respuesta correcta (RC)**

#### **Anexo 4. Guía de encuesta a directores de secundaria básica**

Compañero (a):

El funcionamiento efectivo de la estructura municipal de secundaria básica, constituye un elemento clave en el logro de la calidad educacional. En correspondencia con ello, se hace necesario continuar perfeccionando el trabajo de dichas estructuras, por lo que, esta investigación tiene como objetivo conocer el estado de cumplimiento de las funciones de dirección para el desarrollo de la SOESB, para ello, solicitamos su colaboración y nos responda las preguntas siguientes.

Le agradecemos de antemano su colaboración.

Como preámbulo, necesitamos conocer algunos datos generales

Municipio: \_\_\_\_\_, Título de pregrado \_\_\_\_\_ Formación

Posgraduada: Máster\_\_\_\_, Especialista\_\_\_\_, Años de experiencia en la docencia:\_\_\_\_, Años de experiencia como: Director de Centro, otros\_\_\_\_ ¿Cuáles?\_\_\_\_\_

Edad:\_\_\_\_, Sexo: F\_\_ M\_\_

1. **De acuerdo con una escala de 5-1 evalúe el desempeño de los metodólogos-inspectores que desarrollan la supervisión a la organización escolar de la secundaria básica en la que usted dirige.** Considere que 5 es: Muy buen desempeño, 4: Buen desempeño, 3: Medio desempeño, 2: Bajo desempeño y 1: Muy bajo desempeño. \_\_5, \_\_4, \_\_3, \_\_2, \_\_1.
2. **Circule las acciones que realizan los metodólogos-inspectores de secundaria básica de la estructura municipal durante la visita a su escuela.**
  - a) Preparan a los directivos en función de las acciones y contenidos a desarrollar, según el tipo de visitas que desarrollarán.
  - b) Demuestran dominio y organización durante la visita, teniendo en cuenta una correcta planificación, ejecución y control de los contenidos que supervisarán.
  - c) Asesoran a los directivos y docentes, en relación con las funciones que estos realizan.
  - d) Controlan siempre los recursos humanos y financieros.

- e) Imparten talleres, clases metodológicas durante la visita especializada relacionadas con la organización escolar y los procesos que en ellas tienen lugar.
- f) Controlan de manera sistemática el cumplimiento estricto de todo lo normado y orientado por los niveles superiores.
- g) Controlan la planificación y funcionamiento de los órganos de dirección y técnicos.
- h) En las visitas evalúan el avance en los indicadores que miden la eficiencia de la labor desarrollada en cada etapa.
- i) Solo los metodólogos-inspectores de organización escolar controlan y asesoran el cumplimiento de las funciones que realiza el secretario docente o persona responsable con esta actividad, en las instituciones educativas.
- j) Planifican y realizan de forma precisa el seguimiento al desarrollo y los resultados del proceso educativo teniendo en cuenta las dificultades detectadas en la visita anterior y las características de la institución educativa.
- k) Asesoran, demuestran y estimulan el trabajo de docentes, directivos y reconocen los logros que alcanzan para extender sus experiencias a otras instituciones.

**3. Durante las visitas (especializadas y de ayuda metodológica) los metodólogos-inspectores deben desarrollar durante las mismas.**

3.1 De las acciones que te relacionamos a continuación, diga cuáles son realizadas con mayor frecuencia por los metodólogos-inspectores de secundaria básica en tu institución.

- a) Demuestran los métodos y procedimientos más adecuados en la preparación de los directivos en función de la conducción integral del proceso educativo.
- b) Preparan a los directivos de la institución en temas relacionados con la organización escolar y la supervisión educativa a los diferentes procesos que llevan a cabo en la misma.
- c) Demuestran y asesoran cómo elaborar planes de clases y actividades, planes individuales, planes colectivos, instrumentos de evaluación, según las dificultades detectadas.
- d) Demuestran modos de actuación y procedimientos para erradicar las dificultades.

**4. De los siguientes aspectos a controlar diga (sí o no) a los que aplican en su centro, los metodólogos-inspectores durante la realización de las visitas de supervisión a la organización escolar.**

Aspectos a controlar	SI	NO
Observación de la presencia personal de los estudiantes y los trabajadores de los centros, así como de sus normas de conducta.		
Observación de clases, actividades y procesos que se realizan en los centros		
Observación de actividades metodológicas		
Revisión de los documentos de planificación		
Revisión de las estrategias y la implementación de la dirección del trabajo político ideológico y del aprendizaje		

Revisión de los diseños e implementación del trabajo metodológico, de la superación y de la actividad científica		
Revisión del cumplimiento de las normas y el rigor en la aplicación del sistema de evaluación del aprendizaje. Muestreo a las evaluaciones aplicadas a los alumnos		
Revisión de libretas y cuadernos de los estudiantes y del plan de clase de los docentes		
Revisión de las instalaciones de la institución		
Revisión de la evaluación profesoral y la de los cuadros		
Revisión de los planes de prevención		
Revisión de los documentos que se establecen para todos los docentes		
Revisión de los estados financieros e inventarios activos		
Constatación de los indicadores de eficiencia educacional: asistencia, retención, aprendizaje y promoción		
Constatación del uso de los recursos asignados		
Revisión de las actas de los órganos de dirección y técnicos		
Revisión de los expedientes acumulativos del escolar		
Revisión de los documentos de la secretaría docente		

5. **Evalúe el desempeño del metodólogo-inspector de secundaria básica en el cumplimiento de las funciones supervisoras a la organización escolar de su escuela. Para ello, tenga en cuenta la escala de valores de 5-1, donde 5 caracteriza el desempeño óptimo: asesoría \_\_\_\_\_, mediación \_\_\_\_\_, control \_\_\_\_\_ y evaluación \_\_\_\_\_.**
6. **Expresé su nivel de satisfacción con una (x) en relación a las acciones de mejora como resultado de la supervisión a la organización escolar realizada a su escuela.**  
Satisfecho \_\_\_ Medianamente satisfecho\_\_\_ No satisfecho\_\_\_
7. **Relacione los pasos de la supervisión educativa que realizan los metodólogos- inspectores secundaria básica a su escuela durante las visitas especializadas o de ayuda metodológica, teniendo en cuenta los diferentes momentos en que se desarrollan estas.**
  - a) Sugiera que usted modificaría de los mismos.

**Anexo 4.1. Datos obtenidos del procesamiento de la encuesta aplicada a directores de escuelas secundarias básicas.**

**Pregunta 1. De acuerdo con una escala de 5-1 evalúe el desempeño de los metodólogos-inspectores que desarrollan la supervisión a la organización escolar de la secundaria básica en la que usted dirige.** Considere la escala como 5 muy buen desempeño, 4 buen desempeño, 3 medio desempeño, 2 bajo desempeño y 1 muy bajo desempeño. **(Indicador 2.5)**

Municipio	Encuestados	Desempeño de los metodólogos- inspectores				
		5	4	3	2	1
	<b>Escala</b>					
Rafael Freyre	5		3	2		
Holguín	14	3	8	3		
Cacocum	3		3			
Urbano Noris	3	1	2			
Mayarí	6	3	3			
Frank País	3		1	2		
Moa	4		3	1		
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>7</b>	<b>23</b>	<b>8</b>		

**Pregunta 2. Circule las acciones que realizan los metodólogos-inspectores de secundaria básica de la estructura municipal durante la visita a su escuela. (Indicador 2.1 al 2.5)**

Incisos	Acciones	Circulan	%
a)	Preparan a los directivos en función de las acciones y contenidos a desarrollar, según el tipo de visitas que desarrollarán.	31	81.6
b)	Demuestran dominio y organización durante la visita, teniendo en cuenta una correcta planificación, ejecución y control de los contenidos que supervisarán.	29	76.3
c)	Asesoran a los directivos y docentes, en relación con las funciones que estos realizan.	23	60.5
d)	Controlan siempre los recursos humanos y financieros.	21	55.3
e)	Imparten talleres, clases metodológicas durante la visita especializada relacionadas con la organización escolar y los procesos que en ellas tienen lugar.	19	50
f)	Controlan de manera sistemática el cumplimiento estricto de todo lo normado y orientado por los niveles superiores.	34	89.5
g)	Controlan la planificación y funcionamiento de los órganos de dirección y técnicos.	29	76.3
h)	En las visitas evalúan el avance en los indicadores que miden la eficiencia de la labor desarrollada en cada etapa.	21	55.3
l)	Sólo los metodólogos inspectores de organización escolar controlan y asesoran el cumplimiento de las funciones que realiza el secretario docente o persona responsable con esta actividad, en las instituciones educacionales.	25	65.8

j)	Planifican y realizan de forma precisa el seguimiento al desarrollo y los resultados del proceso educativo teniendo en cuenta las dificultades detectadas en la visita anterior y las características de la institución educativa.	27	71.1
k)	Asesoran, demuestran y estimulan el trabajo de docentes, directivos y reconocen los logros que alcanzan para extender sus experiencias a otras instituciones.	22	57.9
<b>T</b>		<b>281</b>	<b>67.2</b>

**Pregunta 3. La planificación y ejecución de las visitas especializada y de ayuda metodológica tiene sus diferencias según la etapa, el diagnóstico y las problemáticas concretas que se proponen resolver. Sus objetivos, teniendo en cuenta el tipo de visita en una etapa determinada del desarrollo del curso.**

3.1 En tal sentido diga cuáles de los que te relacionamos a continuación son realizados por los metodólogos inspectores del departamento de secundaria básica en tu institución educativa. (Indicador 2.3 y 2.5)

<b>Incisos</b>	<b>Acciones</b>	<b>Reconocen</b>	<b>%</b>
a)	Demuestran los métodos y procedimientos más adecuados en la preparación de los directivos en función de la conducción integral del proceso educativo.	25	65.8
b)	Preparan a los directivos de la institución en temas relacionados con la organización escolar y la supervisión educativa a los diferentes procesos que llevan a cabo en la misma.	21	55.3
c)	Demuestran y asesoran cómo elaborar planes de clases y actividades, planes individuales, planes colectivos, instrumentos de evaluación, según las dificultades detectadas.	31	81.6
d)	Demuestran modos de actuación y procedimientos para erradicar las dificultades.	29	76.3
<b>T</b>		<b>106</b>	<b>69.7</b>

**Pregunta 4. De los siguientes aspectos a controlar diga (sí o no) a los que aplican en su centro los metodólogos-inspectores durante la realización de las visitas de supervisión a la organización escolar. (Indicador 2.2)**

<b>No</b>	<b>Aspectos a controlar</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N</b>
1	Observación de la presencia personal de los estudiantes y los trabajadores de los centros, así como de sus normas de conducta.	38		

2	Observación de clases, actividades y procesos que se realizan en los centros.	35		3
3	Observación de actividades metodológicas.	35	3	
4	Revisión de los documentos de planificación.	35	3	
5	Revisión de las estrategias y la implementación de la dirección del trabajo político ideológico y del aprendizaje.	38		
6	Revisión de los diseños e implementación del trabajo metodológico, de la superación y de la actividad científica.	35	3	
7	Revisión del cumplimiento de las normas y el rigor en la aplicación del sistema de evaluación del aprendizaje. Muestreo a las evaluaciones aplicadas a los alumnos.	38		
8	Revisión de libretas y cuadernos de los estudiantes y del plan de clase de los docentes.	38		
9	Revisión de las instalaciones de la institución.	38		
10	Revisión de la evaluación profesoral y la de los cuadros.	29	5	4
11	Revisión de los planes de prevención.	27	11	
12	Revisión de los documentos que se establecen para todos los docentes.	35	3	
13	Revisión de los estados financieros e inventarios activos.	27	5	6
14	Constatación de los indicadores de eficiencia educacional: asistencia, retención, aprendizaje y promoción.	38		
15	Constatación del uso de los recursos asignados.	35		3
16	Revisión de las actas de los órganos de dirección y técnicos.	38		
17	Revisión de los expedientes acumulativos del escolar.	38		
18	Revisión de los documentos de la secretaría docente.	35		3
	<b>Total</b>	<b>632</b>	<b>33</b>	<b>19</b>

**Leyenda: Ninguna (N)**

**Pregunta 5. Evalúe el desempeño del metodólogo-inspector de secundaria básica en el cumplimiento de las funciones supervisoras a la organización escolar de su escuela. Para ello, tenga en cuenta la escala de valores de 5-1, donde 5 caracteriza el desempeño óptimo. (Indicador 2.5)**

E s c l a	Municip io	Asesoría					Mediación					Control					Evaluación				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	R.F	1	3	1				1	3		1		5				1	4			

Holg.	5	7	2				4	6		5	4	10				4	8	2		
Cacoc.		2	1							3		3					2	1		
U.Noris		3					1	2				3				1	2			
Mayarí	4	2				2	2	1		1	5	1				4	2			
F. País		1		1	1		1			2		2			1		2			1
Moa		4					2			2		4					4			
Total	10	22	4	1	1	2	11	12	0	1	9	28	0	0	1	10	24	3	0	1
%	26,3	57,9	10,5	2,6	2,6	5,2	28,9	31,6		36,8	23,7	73,7			2,6	26,3	63,2	7,8		2,6

**Pregunta 6. Expresar su nivel de satisfacción con una (x) en relación a las acciones de mejora como resultado de la supervisión a la organización escolar realizada a su escuela. (Indicador 2.5)**

Municipio	S	%	MS	%	NS	%
Rafael Freyre	2	40	3	60		
Holguín	6	43	8	51		
Cacocum	1	33	2	67		
Urbano Noris	1	33	2	67		
Mayarí	3	50	3	50		
Frank País	1	33	2	67		
Moa	3	75	1	25		
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>45</b>	<b>21</b>	<b>55</b>		

**Leyenda:** S (Satisfecho), MS (Medianamente satisfecho) y NS (No satisfecho)

**Pregunta 7. Relacione los pasos de la supervisión educativa que realizan los metodólogos-inspectores secundaria básica a su escuela durante las visitas especializadas o de ayuda metodológica, teniendo en cuenta los diferentes momentos en que se desarrollan estas. (Indicador 2.2 al 2.5)**

1. Recorrido por el docente para el control del proceso de enseñanza aprendizaje.
2. Presentación de objetivo de la visita.
3. Preparan a los directivos en función de las acciones y control a desarrollar.
4. Asesoran a directivos y docentes.
5. Controlan de manera sistemática todo lo normado.
6. Demuestran modos de actuación de lo que se debe hacer en cada estudiante y dan vía de solución.
7. Controlan los recursos materiales y financieros.

8. Imparten talleres, clases metodológicas y dejan orientados a los directivos para trazar estrategias según las dificultades.
9. Implementan actividades que alcance el máximo nivel de demostración práctica de lo que se quiere.
10. Ejecución del plan de control y evaluación.
11. Evalúan el avance de los indicadores de eficiencia.
12. Seguimiento a los resultados del proceso educativo.
13. Estimulan el trabajo de docentes y directivos.
14. Despacho con el director.
15. Cumplen y hacen cumplir la política educacional para ayudar a que los directivos sean mejores.
16. En las visitas demuestran cada aspecto que se evalúa.
17. Precisan y orientan los elementos fundamentales sobre la base de las insuficiencias para rectificar y perfeccionar el trabajo.

**a) Sugiera que usted modificaría de los mismos.**

1. Trabajar de manera más directa con la estructura de dirección en lo que respecta a la documentación que tienen que tener cada miembro del consejo de dirección.
2. Se debe trabajar en la atención a las diferencias individuales de los directores y estructuras de las escuelas según diagnóstico para lograr los niveles deseados
3. Realicen todas las actividades en la práctica.
4. Durante la ejecución de la visita se debe estimular lo correcto y lo negativo demostrarlo de forma parcial.
5. Programar espacios de preparación en función de la dirección y organización de la escuela.

**Anexo 5. Guía de entrevista a jefes de departamento de la estructura municipal de secundaria básica.**

Compañero (a):

Nos encontramos realizando una investigación con el propósito de mejorar la supervisión a la organización escolar de la secundaria básica. Le agradecemos de antemano su colaboración.

1. Defina brevemente que entiende usted por supervisión a la organización escolar. **(Indicador 1.1)**
2. Mencione cuáles son, a su juicio, los principales documentos normativos y metodológicos que se utilizan en la estructura municipal para supervisar a la organización escolar. **(Indicador 1.2 y 1.4)**
3. En el proceso de planificación de la supervisión a la secundaria básica. Refiérase a los objetivos y contenido que conciben para dirigir la preparación de los metodólogos-inspectores en función de la organización escolar. **(Indicador 1.3)**
4. ¿Qué componentes de la organización escolar se incluyen en el programa de visita que realiza a la secundaria básica? **(Indicador 1.3, 1.4 y 2.1)**
5. A partir de las funciones que deben ejercer los metodólogos-inspectores que usted dirige, pudiera explicar cómo estos tienen en cuenta las funciones directivas y supervisoras, antes, durante y luego de las visitas a las secundarias básicas. **(Indicador 2.1 al 2.5)**



6. La planificación y ejecución de las visitas especializadas y de ayuda metodológica tiene sus diferencias según la etapa, el diagnóstico y las problemáticas concretas que se proponen resolver. Teniendo en cuenta esto, refiera algunos de los objetivos propuestos. **(Indicador 2.1 y 2.2)**
7. Los metodólogos-inspectores de secundaria básica deben cumplir funciones y atribuciones según establece la RM 200/14. **(Indicador 1.2, 2.2 al 2.5)**
  - a) Pudiera referirse a algunas de ellas
  - b) ¿Diga en qué momento cumplen con las mismas?
8. Conoce usted de algún modelo que oriente teórica y metodológicamente la supervisión educativa a la secundaria básica o a la organización escolar. Menciónelo. **(Indicador 1.1 y 1.4)**
9. A partir de lo que se establece en la RM 239/10 (Reglamento de inspección), pudiera usted decir si existe algún procedimiento que oriente cómo realizar la supervisión a la organización escolar de alguna educación y en específico la de secundaria básica. **(Indicador 1.2)**

**Anexo 5.1. Datos obtenidos del procesamiento de la entrevista aplicada a jefes de departamento de la estructura municipal de secundaria básica.**

**Pregunta 1. Defina brevemente que entiende usted por supervisión a la organización escolar.**

Con respecto a la pregunta se pudo constatar que los mismos definen como elementos del concepto de la supervisión a la organización escolar como:

- Proceso que se desarrolla de manera cooperada para elevar la calidad de los maestros y directivos.
- Para incidir en el proceso docente educativo y la organización escolar para lograr calidad en el aprendizaje y en los modos de actuación de docentes y alumnos.
- Ayuda que se le da al educador en aras de lograr los resultados del proceso de enseñanza aprendizaje.
- Debe involucrar a todas las personas.
- Tener en cuenta las actividades que se desarrollan en la escuela.
- Participación cooperada para perfeccionar el trabajo.

**Pregunta 2. Mencione cuáles son, a su juicio, los principales documentos normativos y metodológicos que se utilizan en la estructura municipal para supervisar a la organización escolar**

No	R/M	Contenido	Relacionan	% RC
1	200/14	Reglamento de Trabajo metodológico	7	100
2	Instrucción 1/12	Planificación	3	42.9

3	Instrucción 3/15	Procedimiento para la elaboración de los reglamentos escolares en los centros educativos, excepto en la Educación Preescolar	3	42.9
4	186/14	Adecuaciones para el trabajo en el curso escolar 2014-2015	5	71.4
5	238/14	Reglamento para la aplicación del sistema de Evaluación Escolar.	4	57.1
6	306/09	Continuidad de estudios	3	42.9
7	11-dic	Circular a las adecuaciones del reglamento interno y escolar (Reglamento escolar)	5	71.4
8	111/17	Procedimiento para el diseño, ejecución y control del trabajo preventivo en la Educación Secundaria Básica.	4	57.1
9	506/	Reglamento Ramal	2	28.6
10	60/11	Normas del Sistema de Control Interno	3	42.9
11	357/15	Reglamento Escolar	7	100

**Pregunta 3. En el proceso de planificación de la supervisión a la secundaria básica. Refiérase a los objetivos y contenido que conciben para dirigir la preparación de los metodólogos-inspectores en función de la organización escolar.**

Plantean que los objetivos que planifican están sobre la base de las dificultades detectadas a partir del balance del mes y citan como ejemplos:

1. Capacitar a la estructura municipal, con énfasis a los metodólogos-inspectores. ¿Cómo direccionar con eficacia los procedimientos más adecuados para la implementación de un proyecto educativo variable a partir de las resoluciones ministeriales?
2. Demostrar modos de actuación a estructuras y docentes en la dirección de los procesos en cuanto a:
  - Planificación del trabajo (plan anual, mensual e individual de estructura y especialistas)
  - Organización escolar (horario escolar, cumplimiento de programas, merienda escolar, funcionamiento de los laboratorios)
  - Proceso de enseñanza- aprendizaje ( visitas a clases, revisión de documentos)

**Pregunta 4. ¿Qué componentes de la organización escolar se incluyen en el programa de visita que realiza a la secundaria básica?**

En cuanto a los componentes de la organización escolar que se incluyen en las vistas hacen referencia a:

<b>Aspectos</b>	<b>Jefes de departamentos</b>
Cumplimiento del horario escolar	7
Control a la secretaría docente	5
Control al ambiente escolar	7
Merienda escolar	7
Control a la higiene escolar	5
Cumplimiento de las instrucciones de trabajo	4
Control interno	5
Control a la asistencia escolar y laboral	7
Instrumentación eficiente del sistema de trabajo	5
Desarrollo de actividades metodológicas y talleres	7
Visitas a clases	7
Desarrollo de comprobaciones políticas y de conocimientos	2

**Pregunta 5. A partir de las funciones que deben ejercer los metodólogos-inspectores que usted dirige, pudiera explicar cómo estos tienen en cuenta las funciones directivas y supervisoras, antes, durante y luego de las visitas a las secundarias básicas.**

<b>Primer momento (Planificación y organización)</b>	<b>Segundo momento (Ejecución)</b>	<b>Tercer momento (control y evaluación)</b>
Cada funcionario debe ser capaz de elevar su nivel de preparación para la dirección eficiente de los diferentes procesos	Ser capaz de desarrollar y demostrar a partir de las deficiencias detectadas a las estructuras de dirección, cuáles son las diferentes vías para lograr resultados satisfactorios en los procesos	Dará seguimiento a partir del diseño del plan de acción elaborado por las estructuras de los centros para verificar su efectividad
Modelación de las actividades a desarrollar durante la visita como parte de la preparación del equipo.	Los metodólogos-inspectores se hacen acompañar de las estructuras de dirección de las escuelas	Se realiza el análisis del trabajo del mes ( balance)
Asesoramiento de forma individual y grupal	Se asesora a través de la demostración y el control a documentos y procesos	Se valoran las dificultades detectadas y se trazan acciones para el próximo mes

	El jefe de departamento demuestra a metodólogos-inspectores con la estructura de las escuelas	
--	---	--

**Pregunta 6. La planificación y ejecución de las visitas especializadas y de ayuda metodológica tiene sus diferencias según la etapa, el diagnóstico y las problemáticas concretas que se proponen resolver. Teniendo en cuenta esto, refiera algunos de los objetivos propuestos.**

Los entrevistados refieren que los objetivos están dirigidos al control, fiscalización y comprobación del cumplimiento de circulares, no así al proceso de organización escolar.

**Pregunta 7. Los metodólogos-inspectores de secundaria básica deben cumplir funciones y atribuciones según establece la RM 200/14.**

**a) Pudiera referirse a algunas de ellas.**

**b) ¿Diga en qué momento cumplen con las mismas?**

Refieren las siguientes funciones

No	Acciones	Refieren	%
1	Garantizan el nivel político- ideológico de directivos y docentes	7	100
2	Garantizan el nivel pedagógico- metodológico de directivos y docentes	7	100
3	Garantizan la preparación científica de directivos y docentes	5	71.4
4	Garantizan el funcionamiento de las comisiones de asignaturas, así como la preparación de la asignatura	7	100
5	Planifican, ejecutan y controlan el trabajo metodológico	7	100
6	Garantizan y controlan el uso adecuado de la base material de estudios y recursos humanos	5	71.4
7	Evalúan el cumplimiento de los indicadores de eficiencia	5	71.4
8	Se preparan de manera individual y colectiva para el desarrollo de las visitas que realizan en el mes en función de perfeccionar el trabajo metodológico en las escuelas	6	85.7
9	Demuestran dominio y organización durante la visita, teniendo en cuenta una correcta planificación, ejecución y control de los contenidos que supervisarán	5	71.4
10	Asesoran a los directivos y docentes, en relación con las funciones que estos realizan	5	71.4

11	Imparten talleres, clases metodológicas durante las visitas de ayuda metodológica relacionadas con temas metodológicos.	7	100
12	Controlan de manera sistemática el cumplimiento estricto de todo lo normado y orientado por los niveles superiores.	7	100
13	Controlan la planificación y funcionamiento de los órganos de dirección y técnicos.	7	100
14	Los metodólogos-inspectores de organización escolar controlan y asesoran el cumplimiento de las funciones que realiza el secretario docente, guía base, jefes de grado en función del proceso organizativo de la escuela.	4	57,1

**Pregunta 8. Conoce usted de algún modelo que oriente teórica y metodológicamente la supervisión educativa a la secundaria básica o a la organización escolar. Mencionalo.**

En cuanto a si existe algún modelo que oriente teórica y metodológicamente la supervisión a la organización escolar de la secundaria básica se conoció que la mayoría reconoce como único modelo el de Escuela Secundaria Básica, además que existen varios documentos de inspección o indicaciones que registran algunas actividades de organización, pero ninguno que norme todo lo relacionado con la supervisión educativa a dicho proceso.

**Pregunta 9. A partir de lo que se establece en la RM 239/10 (Reglamento de inspección), pudiera usted decir si existe algún procedimiento que oriente cómo realizar la supervisión a la organización escolar de alguna educación y en específico la de secundaria básica.**

Los mismos refieren que no existe ningún documento que ellos conozcan que oriente cómo dirigir la supervisión educativa de forma general o algún proceso en específico, sino acciones o elementos que no deben dejar de controlarse tanto para el proceso de enseñanza aprendizaje u otro específico.

**Anexo 6. Guía de entrevista a metodólogos-inspectores provinciales de secundaria básica.**

**Compañero (a):** Se está realizando una investigación con el propósito de mejorar la supervisión a la organización escolar de la secundaria básica. Le agradecemos de antemano por su colaboración.

1. ¿Cómo se dirige la preparación de los metodólogos-inspectores de las DME, para la realización de la supervisión a la organización escolar de la secundaria básica? **(Indicador 2.1 al 2.5)**
2. ¿Considera usted que las estructuras municipales de este nivel a las que dirige, planifican y seleccionan correctamente los objetivos generales y específicos para la supervisión a la organización escolar de la secundaria básica? **(Indicador 2.1)**
  - a) En caso de decir No: ¿Por qué no lo hacen? **Indicador 2.1)**
  - b) En caso de decir Sí, tener en cuenta las siguientes preguntas: **Indicador 2.1)**
    - ¿Cómo lo hacen?
    - ¿Qué tienen en cuenta para realizarlos?

- ¿Sólo tienen en cuenta el proceso docente?
  - Tienen en cuenta los componentes de la organización escolar de forma específica
3. ¿En el proceso de planificación del programa para la supervisión a la organización escolar, la estructura municipal tiene presente las potencialidades y necesidades de los directivos de la escuela a supervisar? **(Indicador 2.1)**
- a) En caso de decir No: ¿Por qué no lo hacen? **(Indicador 2.1)**
- b) En caso de decir Sí tener en cuenta las siguientes preguntas: **Indicador 2.1)**
- ¿Qué aspectos tienen en cuenta?
  - Dentro de los contenidos de la visita (según el tipo) planifican el seguimiento a estos directivos, en cuanto a los cursos de superación a través de cursos de posgrados impartidos por ustedes, la DME u otros, así como a las acciones de preparación o asesoramiento acometidas en visitas anteriores.
  - ¿Qué acciones luego de la planificación, ejecución y evaluación del programa realizan en función de lograr mejoras en el proceso de supervisión?
4. ¿Cómo incluyen los componentes de la organización escolar en el programa de visita de la supervisión educativa a la secundaria básica? **(Indicador 2.2)**
5. Exprese su nivel de satisfacción con las acciones que desarrollan los departamentos de la estructura municipal de secundaria básica para la supervisión a la organización escolar de la secundaria básica. **(Indicador 2.5)**
6. Durante las visitas de ustedes a los territorios se hacen acompañar de un metodólogo-inspector cuando inciden en un centro educacional. ¿Cómo evalúa el desempeño de este teniendo en cuenta las funciones supervisoras ejercidas en visitas anteriores?. **(Indicadores del 2.3 al 2.5)**

#### **Anexo 6.1. Datos obtenidos del procesamiento de la entrevista aplicada a metodólogos-inspectores provinciales de secundarias básicas.**

##### **Pregunta 1. ¿Cómo se dirige la preparación de los metodólogos-inspectores de las DME, para la realización de la supervisión a la organización escolar de la secundaria básica?**

Manifiestan que esta transita por el diagnóstico de cada estructura municipal al igual que otros contenidos de la preparación. El jefe de inspección de la Dirección Provincial de Educación asesora en el consejo de dirección a los jefes de departamentos provinciales y estos a su vez en los espacios que se tienen concebidos a las estructuras provincial, para luego estos, en los consejos técnicos desarrollar los temas de preparación hacia las estructuras municipales según especialidades y funciones, que de igual manera se concretan en las visitas que se desarrollan a los territorios según la etapa y el tipo de visita que se efectuará.

Para las visitas se planifican objetivos y contenidos específicos, donde no solo el control es el que prima en las visitas especializadas y de inspección, sino también la demostración por su parte a las estructuras municipales.

##### **Pregunta 2. ¿Considera usted que las estructuras municipales de este nivel a las que dirige, planifican y seleccionan correctamente los objetivos generales y específicos para la supervisión a la organización escolar de la secundaria básica?**

Manifiestan que en el proceso de planificación para la supervisión educativa a las instituciones educativas existen fisuras, principalmente en la selección de los objetivos específicos y en ocasiones se omiten contenidos esenciales como es el caso de la atención a los componentes del proceso de organización escolar. Además, no siempre se parte del estado en que se encuentran estos, de las indicaciones dejadas en visitas anteriores, y no se chequean de manera sistemática el cumplimiento de los acuerdos metodológicos. Los programas que se elaboran para la supervisión educativa son generales y en algunas escuelas, no se tienen en cuenta las carencias de las estructuras de dirección y como consecuencia, no media la demostración de manera efectiva para elevar la calidad del proceso.

**Pregunta 3. ¿En el proceso de planificación del programa para la supervisión a la organización escolar, la estructura municipal tiene presente las potencialidades y necesidades de los directivos de la escuela a supervisar?**

Plantean que de manera general no y que no tienen en cuenta en su mayoría el diagnóstico de las estructuras de dirección de las escuelas, asimismo no se planifican de forma general y sistemática contenidos relacionados con el seguimiento a la superación recibida por los directivos en las preparaciones de cuadros, cursos de posgrados o otros, además de las acciones de preparación o asesoramiento acometidas en visitas anteriores.

Refieren que se chequean los resultados de la supervisión educativa y el cumplimiento de las acciones dejadas mediante despachos metodológicos y en las visitas realizadas y que los informes de visitas aportan elementos para evaluar la efectividad de las visitas que realizaron a las escuelas secundarias básicas.

**Pregunta 4. ¿Cómo incluyen los componentes de la organización escolar en el programa de visita de la supervisión educativa a la secundaria básica?**

A través de los propios contenidos que van a supervisar según los Objetivos y las Áreas de resultado clave del Mined, como es el caso del horario escolar, la higiene escolar u otro que determinen.

**Pregunta 5. Exprese su nivel de satisfacción con las acciones que desarrollan los departamentos de la estructura municipal de secundaria básica para la supervisión a la organización escolar de la secundaria básica.**

Lo evalúan como medianamente satisfecho, porque las acciones que desarrollan las estructuras municipales de este nivel con las escuelas secundarias básicas presentan fisuras, debido a que existen dificultades en el cumplimiento de las funciones de dirección, ya que no siempre se planifican, organizan, ejecutan, controlan y evalúan los objetivos y contenidos generales y específicos de las visitas teniendo en cuenta el diagnóstico de las estructuras de las escuelas, y las dificultades detectadas.

De igual manera en los programas que elaboran para la supervisión a la secundaria básica, omiten contenidos esenciales relacionados con la organización escolar y no tienen en cuenta desde la preparación para la supervisión a la escuela, el estado en que se encuentran las dificultades detectadas e indicaciones dejadas en visitas anteriores, lo que limita el chequeo al cumplimiento de los acuerdos metodológicos no sea sistemático y efectivo. Como consecuencia de ello, no media la

demostración necesaria para elevar la calidad de los procesos que se desarrollan en la secundaria básica, ni la preparación de directivos y docentes.

**Pregunta 6. Durante las visitas de ustedes a los territorios se hacen acompañar de un metodólogo-inspector cuando inciden en un centro educacional. ¿Cómo evalúa el desempeño de este teniendo en cuenta las funciones supervisoras ejercidas en visitas anteriores?**

Plantean que hoy se cuenta con estructuras municipales completas, no obstante aun no se logra que los mismos alcancen la preparación integral deseada para realizar la supervisión educativa, dirigir la preparación y transformar modos de actuación de directores, estructuras y docentes de las escuelas. Pues algunos, no cuentan con la experiencia necesaria en su formación y no en todos los casos han ocupado cargos de dirección en las escuelas, con énfasis en los de asignaturas; solo los metodólogos-inspectores de organización escolar que si es una exigencia para poder ocupar el cargo como se establece en la RM 200/14.

**Anexo 7. Guía de revisión y análisis de documentos para el diagnóstico del estado actual de la supervisión a la organización escolar de la secundaria básica.**

**Objetivo:** Comprobar la estructuración y contenidos fundamentales que conforman los principales documentos elaborados en los departamentos de la estructura municipal secundaria básica y en las escuelas, en cuanto a la supervisión a la organización escolar de la secundaria básica.

**Documentos para la estructura municipal**

**Plan metodológico**

- ✓ Resumen del resultado del estudio diagnóstico desarrollado. Principales potencialidades y necesidades.
- ✓ Revisión de las acciones específicas que se conciben para las escuelas secundaria básica
- ✓ Revisión de los objetivos y contenidos que se definen para supervisar la organización escolar de la secundaria básica.
- ✓ Revisión de las formas organizativas que se proyectan según objetivos y contenidos.
- ✓ Revisión de los métodos y procedimientos en el desarrollo de las actividades en cada forma organizativa.
- ✓ Revisión de la distribución de responsabilidades que se definen en la ejecución de las acciones.

**Documentos normativos**

- ✓ Existencia de los documentos que norman la política educacional cubana.
- ✓ Existencia de los documentos que rigen el sistema de supervisión educativa en Cuba.
- ✓ Existencia de los documentos que rigen la organización escolar en Cuba y los del III Perfeccionamiento del SNE específicos para la secundaria básica.

**Plan de trabajo anual y metodológico del departamento**

- ✓ Planificación para la preparación en temas relacionados con la supervisión educativa y la organización escolar a la secundaria básica según las potencialidades y necesidades de la estructura municipal y de los centros a partir de sus características.
- ✓ Determinación del personal que atenderá cada secundaria básica a partir de las potencialidades y necesidades de las mismas.
- ✓ Atención de forma intencionada que realizan a las secundarias básicas.



- ✓ Adecuación a las necesidades y potencialidades de cada escuela secundaria básica.
- ✓ Concreción de objetivos específicos y contenidos según los generales previamente determinados.
- ✓ Tratamiento didáctico-metodológico a las actividades a desarrollar.

#### **Plan de trabajo individual de los metodólogos inspectores**

- ✓ Revisión de las acciones de preparación y superación que se incluyen, formas organizativas a emplear en correspondencia con las funciones, atribuciones, potencialidades y necesidades de estos.
- ✓ Tareas específicas para la autopreparación de metodólogos- inspectores.
- ✓ Principales contenidos que se tienen en cuenta para la supervisión educativa a la organización escolar.
- ✓ Actividades de preparación y ejecución a desarrollar de forma individual en función de elevar el conocimiento sobre la supervisión a las escuelas y la organización escolar.

#### **Informes de visitas u otras formas organizativas empleadas para la SOESB y los realizados por la estructura provincial al municipio.**

- ✓ Concepción general del informe. Aspectos fundamentales que contempla.
- ✓ Correspondencia entre recomendaciones que dejadas y problemas detectados según áreas específicas y necesidades y potencialidades existentes.
- ✓ Formas organizativas empleadas para el debate y análisis del informe elaborado.
- ✓ Análisis de la implementación de las normativas de la política educativa, la supervisión educativa, de la organización escolar y el III Perfeccionamiento del SNE en función del cumplimiento de lo normado.
- ✓ Seguimiento y control a los componentes de la organización escolar.
- ✓ Preparación que realizan en las escuelas para dar tratamiento a las dificultades detectadas en la supervisión los componentes de la organización escolar.
- ✓ Valoración de las condiciones existentes para alcanzar los objetivos en las actividades que realiza la escuela.

#### **Resumen del trabajo mensual que desarrolla el departamento. (Balances de trabajo).**

- ✓ Revisión de las principales inferencias detectadas en el desarrollo de las acciones supervisoras y su correspondencia con las necesidades y potencialidades detectadas en el estudio diagnóstico.
- ✓ Propuestas de tareas concretas; individuales y colectivas, según necesidades actualizadas.
- ✓ Análisis realizado a partir de las dificultades detectadas en las visitas en relación a los componentes de la organización escolar.
- ✓ Planificación de acciones de preparación y supervisoras para dar tratamiento a las dificultades detectadas en el proceso de organización escolar en función de la preparación colectiva e individual de los metodólogos-inspectores y directivos.

#### **Desempeño y plan de superación y desarrollo individual de los metodólogos-inspectores**

- ✓ Principales logros, señalamientos y recomendaciones en función de las acciones directivas y supervisoras para el cumplimiento de las funciones y atribuciones como metodólogos-inspectores.
- ✓ Planificación y actualización de acciones de preparación y superación colectivas e individuales, derivadas de las potencialidades y necesidades y de la evaluación del desempeño.
- ✓ Acciones de preparación colectivas e individuales relacionadas con los documentos normativos de la política educacional, la supervisión educativa, la organización escolar y del III Perfeccionamiento del SNE, así como de temas sobre la supervisión educativa y la organización escolar en Cuba.

#### **Documentos a revisar en las escuelas secundarias básicas.**

##### **Existencia de documentos normativos que:**

- ✓ Normas de la política educacional cubana;
- ✓ rigen el sistema de supervisión educativa y la organización escolar en Cuba y los del III Perfeccionamiento del SNE, específicos para el nivel educativo.

##### **Actas de los niveles funcionales que se desarrollan en las escuelas secundarias básicas.**

- ✓ Tratamiento a las acciones derivadas de las visitas realizadas.
- ✓ Análisis de los componentes de la organización escolar en los diferentes niveles funcionales con carácter de sistema.
- ✓ Preparación que se deriva de las insuficiencias detectadas y de las necesidades y potencialidades de los directivos y docentes.

##### **Plan anual y mensual de la escuela**

- ✓ Aseguramiento que garantiza la planificación de la escuela para el desarrollo de la organización escolar en la escuela.
- ✓ Vías que se planifican para atender a la organización escolar teniendo en cuenta el cumplimiento de las acciones orientadas en las visitas.
- ✓ Seguimiento a los componentes de la organización escolar
- ✓ Concreción de las acciones de preparación y supervisoras derivadas de las visitas por los metodólogos-inspectores.
- ✓ Preparación que se realiza en la escuela en correspondencia con las necesidades y potencialidades de los directivos y docentes y de la escuela en particular para atender la organización escolar.

##### **Plan de trabajo individual de los directivos.**

- ✓ Revisión de las acciones de preparación y superación y las formas a emplear.
- ✓ Tareas específicas para la autosuperación en temas relacionados con el proceso de organización escolar.
- ✓ Aseguramiento que se garantizan desde las funciones directivas y supervisoras para atender los componentes de organización escolar de la escuela.

##### **Balances de trabajo**

- ✓ Revisión de las acciones derivadas de la supervisión a la organización escolar por los metodólogos-inspectores y la toma de decisiones para garantizar su cumplimiento.

### **Plan de superación y desarrollo individual de los directivos**

- ✓ Principales logros, señalamientos y recomendaciones para la mejora del proceso de organización escolar.
- ✓ Planificación de acciones de preparación y superación, derivadas de la evaluación del desempeño.

### **Horario escolar**

- ✓ Existencia de los horarios docentes
- ✓ Inclusión de las actividades docentes, extradocentes y educativas en correspondencia con el plan de estudio, la implementación del currículo institucional y el trabajo en red según las características de la institución escolar.
- ✓ Higiene del horario escolar.
- ✓ Modificaciones que se realizan durante la ejecución de las acciones plasmadas en los horarios docentes.
- ✓ Control que se realiza al cumplimiento de los horarios.

### **Reglamento escolar**

- ✓ Existencia de la RM 357/15 y aplicación consecuente.
- ✓ Adecuaciones realizadas en correspondencia con las características y condiciones de la escuela.
- ✓ Modificaciones que se realizan a partir de la discusión y aprobación con la presencia de organizaciones pioneriles.
- ✓ Actas de discusión en los grupos y en las Escuelas de Educación Familiar.

## **Anexo 7.1. Datos obtenidos del procesamiento de la revisión y análisis de documentos para el diagnóstico del estado actual de la supervisión a la organización escolar de la secundaria básica.**

### **Plan de trabajo anual y metodológico del departamento.**

En los planes de trabajo anual y metodológico del departamento no se planifican temas relacionados con la supervisión educativa y la organización escolar a la secundaria básica, a partir de las potencialidades y necesidades de la estructura municipal y de los centros, a partir de los resultados de las visitas realizadas.

Por otro lado la visita a los centros se realiza sin tener un carácter diferenciador e intencionado en función del diagnóstico de las estructuras de dirección de las instituciones educativas en el nivel.

En ellos, no se reflejan temas de preparación a los metodólogos-inspectores en función de sus necesidades y potencialidades, así como de las dificultades detectadas en los centros de forma colectiva e individual de cada escuela.

### **Plan de trabajo individual de los metodólogos- inspectores.**

No se constató que se le da salida a las acciones de preparación y superación que se conciben desde el plan metodológico y anual del departamento, así como las formas organizativas a emplear en correspondencia con las funciones, atribuciones, potencialidades y necesidades de estos.

Así mismo no especifican las tareas de autopreparación concebidas en los planes de superación y desarrollo individual, así como la preparación para desarrollar temas metodológicos en las escuelas.

**Informes de visitas u otras formas organizativas empleadas para la SOESB y los realizados por la estructura provincial al municipio.**

Falta de seguimiento a las recomendaciones dejadas y problemas detectados en visitas anteriores.

No se aprecia que se realice un seguimiento y control a los componentes de la organización escolar, no se constatan acciones para erradicar las dificultades que se detectan al respecto.

**Resumen del trabajo mensual que desarrolla el departamento. (Balances de trabajo).**

Falta seguimiento a las principales inferencias detectadas en el desarrollo de las acciones supervisoras y su correspondencia con las necesidades y potencialidades manifestadas en el estudio diagnóstico.

Las tareas que se planifican carecen de concreción y de un carácter individualizado según necesidades de la estructura municipal y de los centros educativos, dado por el insuficiente análisis realizado a partir de las dificultades detectadas en las visitas en relación a los componentes de la organización escolar. Además, no conciben acciones de preparación y supervisión para dar tratamiento a dichas dificultades desde el departamento.

**Plan de superación y desarrollo individual de los metodólogos-inspectores**

Se evidencia que son insuficientes las acciones de preparación y superación que se conciben para elevar los conocimientos teórico-conceptuales de la estructura sobre el contenido de la supervisión educativa y la organización escolar.

Los planes que se pudieron revisar muestran que no responden a las necesidades de los metodólogos y a los problemas que se identifican en sus escuelas, así como al cumplimiento de sus funciones y atribuciones, ya que en algunos casos son iguales, y las tareas de continuidad que se dejan en los desempeños no resuelven las individualidades y las recomendaciones realizadas.

**Documentos a revisar en las escuelas secundarias básicas**

**Actas de los niveles funcionales que se desarrollan en las escuelas secundarias básicas.**

En las actas de estos niveles se constató que no son profundos los análisis realizados en función de los problemas detectados, y los acuerdos carecen de objetividad. Además, falta aseguramiento a su salida en la planificación de la escuela.

**Horario escolar**

Existe dificultad en la elaboración de los horarios, dado por la falta de inserción coherente de las actividades devenidas de las indicaciones del III Perfeccionamiento del SNE, y en los casos que están planificadas no responden a la higiene escolar.

Además existe dificultad en el control de las modificaciones que se realizan durante la ejecución de las acciones plasmadas en los horarios docentes.

**Anexo 8. Composición y algunas características de los expertos que valoraron la pertinencia del modelo teórico y del procedimiento para la SOESB y su coeficiente de competencia.**

Grado Científico	Categoría Académica	Categoría Docente	Experiencia Docente	Experiencia Dirección	Cargo	Cargo actual
------------------	---------------------	-------------------	---------------------	-----------------------	-------	--------------

Doctor	MS.c	Titular	51	25	Si	Profesor de la Universidad de Holguín
Doctor	MS.c	Auxiliar	30	0	No	Profesor de la Universidad de Holguín
Doctor	MS.c	Titular	49	43	Si	Profesor de la Universidad de Holguín
Doctor	MS.c	Titular	38	0	No	Jubilada
Doctor	MS.c	Auxiliar	23	13	Si	Profesor de la universidad de Holguín
Doctor	MS.c	Titular	42	21	Si	Profesor de la universidad de Holguín
Doctor	MS.c	Titular	28	14	Si	Subdirector del centro de estudio de desarrollo local
Doctor	MS.c	Titular	27	22	si	Metodólogo nacional de Ciencia y Técnica
Doctor	MS.c	Auxiliar	49	31	Si	Profesor de la universidad de Holguín
Doctor	-	Titular	32	19	si	Profesor de la universidad de Holguín
Doctor	MS.c	Asistente	41	35	Si	Metodólogo-inspector de secundaria básica de la DPE
-	MS.c	Instructora	30	10	No	Metodólogo-inspector de secundaria básica de la DPE
-	MS.c	Instructora	26	16	Si	Jefa de departamento de Secundaria Básica de la DPE

-	MS.c	-	31	9	si	Jefe de Departamento de Enseñanza Media y Media Superior de la DME de Sagua
-	MS.c	Instructora	42	21	Si	Metodólogo-Inspector Secundaria Básica de la DME Holguín
Doctor	MS.c	Asistente	32	16	si	Profesor de la Universidad de Holguín
-	MS.c	-	15	4	Si	Jefe de Departamento de Enseñanza Media y Media Superior de la DME de Mayarí
-	MS.c	-	33	13	si	Jefa de Departamento de Enseñanza Media y Media superior de la DME de Moa
-	MS.c	-	25	5	Si	Subdirectora del área del municipio de Rafael Freyre
-	-	-	20	16	Si	Jefa de departamento de Secundaria Básica en la DME de Holguín
	MS.c	Instructor	32	15	Si	Metodólogo-Inspector de Organización escolar en la DME de Holguín
-	EPG	-	12	7	si	Metodóloga de Ciencia y Técnica en la DME de Moa

**Anexo 8.1. Cuestionarios para la selección de los expertos y para la consulta sobre la pertinencia del modelo teórico y el procedimiento para la SOESB.**

Al reconocer en usted a un (a) profesional conocedor del tema, solicito su colaboración para la valoración de la pertinencia del modelo de la supervisión a la organización escolar de la escuela secundaria básica y del procedimiento para su concreción en la práctica directiva, por los metodólogos-inspectores de la estructura municipal de secundaria básica. Estos constituyen los principales resultados de la investigación que realizo en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Educación. Le estaré siempre agradecida por su valiosa ayuda.

Por las exigencias del método de criterio de expertos, antes de emitir su opinión, le solicito nos aporte los datos siguientes:

- a) Nombre y apellidos:
- b) Cargo que ocupa:
- c) Centro de trabajo:
- d) Marque con una cruz, si es: Doctor **12** Máster **19** o Especialista de postgrado **1**
- e) Años de experiencia como docente: \_\_\_ y en tareas de dirección educacional \_\_\_
- f) Categoría docente: Profesor Titular **7**, Profesor Auxiliar **3**, Profesor Asistente **2**, Instructor **3**
- g) Ha ocupado el cargo de alguna institución educativa: Sí **19**
- h) Correo electrónico:

1. Marque con una cruz (x), en la tabla siguiente, el valor que corresponde a su grado de conocimiento para aportar juicios de valor sobre la pertinencia del tema en cuestión. (La escala es ascendente, va creciendo de 0 hasta 10)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
						<b>1</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>3</b>

2. Autovalore el grado de influencia que cada una de las fuentes que se le presentan a continuación, han tenido en su conocimiento y criterios sobre el tema planteado: (Marque con una cruz (x), según corresponda, en A (alto), M (medio), B (bajo).

Fuente de Argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuente		
	A (alto)	M (medio)	B (bajo)
Análisis teórico realizado por usted sobre el tema de la supervisión a la organización escolar de la escuela secundaria básica	<b>12</b>	<b>10</b>	
La experiencia obtenida	<b>15</b>	<b>7</b>	
Trabajos de autores nacionales	<b>13</b>	<b>9</b>	
Trabajos de autores extranjeros	<b>9</b>	<b>13</b>	
Su propio conocimiento del estado del problema en cuestión	<b>14</b>	<b>8</b>	
Su intuición	<b>16</b>	<b>6</b>	

**8.1. A. Coeficiente de competencia de los expertos consultados sobre la pertinencia del modelo teórico y del procedimiento para la SOESB.**

Coeficiente de Argumentación (Ka)	Coeficiente de Conocimiento (Kc)	Coeficiente de Competencia (K)	Nivel del Experto en cuanto a su coeficiente de competencia
0,9	0,9	0,9	Alto
0,8	0,7	0,75	Medio
1	0,9	0,95	Alto
0,9	0,8	0,85	Alto
0,9	0,8	0,85	Alto
0,9	0,8	0,85	Alto
1	0,9	0,95	Alto
1	1	1	Alto
0,8	0,9	0,85	Alto
0,9	0,9	0,9	Alto
1	1	1	Alto
1	0,9	0,95	Alto
1	1	1	Alto
0,9	0,8	0,85	Alto
0,9	0,8	0,85	Alto
1	0,9	0,95	Alto
0,9	0,8	0,85	Alto
1	0,9	0,95	Alto
0,9	0,8	0,85	Alto
0,9	0,8	0,85	Alto
0,9	0,9	0,9	Alto
0,8	0,8	0,8	Alto

**Anexo 8.2. Cuestionario a expertos para la valoración de la pertinencia del modelo teórico y del procedimiento para la SOESB.**

Compañero (a):

La supervisión a la organización escolar de la escuela secundaria básica (SOEESB) es una temática importante para la mejora de este nivel educativo. La propuesta de desarrollar un procedimiento sustentado en un modelo teórico, que desde su concepción integral le permita a los metodólogos-inspectores de secundaria básica de la estructura municipal garantizar la efectividad de este proceso, constituye el objetivo de la investigación que llevo a cabo como parte del proceso para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias de la Educación.



Esta encuesta tiene como fin, que usted como experto en la temática y a partir de los conocimientos que posee sobre la misma, valore la pertinencia del modelo y del procedimiento propuesto. Por tal razón, le solicito una lectura cuidadosa del material que se adjunta para su valiosa colaboración mediante el llenado de la encuesta, agradeciéndole de antemano por la ayuda que representa su contribución a estos resultados.

Para el modelo se define la pertinencia como la cualidad del modelo teórico de la SOEESB que lo hace idóneo para explicar la supervisión de este proceso, a partir de la coherencia de su estructura, la consistencia del contenido de sus subsistemas, componentes y subcomponentes, y la suficiencia con que revela las características de un sistema, en atención a los siguientes indicadores:

- Adecuación con que el modelo se atiene a las características de este tipo de resultado científico y el modo que, en general, explica la SOEESB.
- Coherencia de la estructura del modelo: la adecuación de la estructuración general del modelo en subsistemas, componentes y subcomponentes, así como las denominaciones dadas a estos.
- Consistencia del contenido de sus subsistemas, componentes y subcomponentes: la precisión de las funciones de estos y la explicación de su contenido esencial.
- La suficiencia con que el modelo revela las características de un sistema: modo en que están expresadas las relaciones entre los subsistemas, componentes y subcomponentes, así como, la identificación y definición de la cualidad sistémica resultante de la sinergia de los elementos de cada subsistema y el sistema en general.

1. En relación con el modelo teórico valore los criterios que se señalan, utilizando las categorías de Muy Adecuado (MA), Bastante Adecuado (BA), Adecuado (A), Poco Adecuado (PA), No Adecuado (NA)

Criterios		(MA)	(BA)	(A)	(PA)	(NA)
1.	El modo en que, en general, el modelo explica el contenido de la supervisión a la organización escolar de la escuela secundaria básica					
2.	La estructuración del modelo en subsistemas, componentes y subcomponentes					
3.	El modo en que están expresadas las relaciones entre los subsistemas, componentes y subcomponentes					
4.	La suficiencia con que el modelo representado reúne las características de un sistema					
5.	La denominación dada al subsistema <b>normativo-informacional</b>					
6.	La explicación del contenido del subsistema <b>normativo-informacional</b>					

7.	La denominación del componente “determinación de exigencias que dimanen de las normativas de la supervisión educativa y la organización escolar en Cuba ”				
8.	La explicación del contenido del componente “determinación de exigencias que dimanen de las normativas de la supervisión educativa y la organización escolar en Cuba ”				
9.	La denominación dada del componente “determinación de las exigencias que dimanen del diagnóstico de las necesidades y potencialidades educativas de los metodólogos-inspectores de secundaria básica ”				
10	La explicación del contenido del componente “determinación de las exigencias que dimanen del diagnóstico de las necesidades y potencialidades educativas de los metodólogos-inspectores de secundaria básica”				
11	La denominación dada al componente “determinación de las exigencias que dimanen de los resultados del diagnóstico a los componentes de organización escolar de la secundaria básica”				
12	La explicación del contenido del componente “determinación de las exigencias que dimanen de los resultados del diagnóstico a los componentes de organización escolar de la secundaria básica”				
13	La identificación y definición de la cualidad sistémica resultante de la sinergia de los componentes en el subsistema “normativo-informacional”				
14	La denominación dada al subsistema <b>ejecutivo-dinamizador</b>				
15	La explicación del contenido del subsistema <b>ejecutivo dinamizador</b>				
16	La denominación dada al componente “de <b>elaboración</b> ”				
17	La explicación del contenido del componente “de <b>elaboración</b> ”				
18	La denominación del subcomponente “determinación de los objetivos y el contenido del programa para la SOEESB”				
19	La explicación del contenido del subcomponente “determinación de los objetivos y el contenido del programa para la SOEESB”				
20	La denominación del subcomponente “determinación de las acciones de preparación de los metodólogos-inspectores ”				
21	La explicación del contenido del subcomponente “determinación de las acciones de preparación de los metodólogos-inspectores				

	”				
22	La denominación del subcomponente “determinación de las acciones supervisoras a los componentes de organización escolar de la secundaria básica ”				
23	La explicación del contenido del subcomponente “determinación de las acciones supervisoras a los componentes de organización escolar de la secundaria básica”				
24	La denominación del subcomponente “determinación de los recursos materiales				
25	La explicación del contenido del subcomponente ‘ determinación de los recursos materiales				
26	La denominación del componente “de <b>ejecución</b> ”.				
27	La explicación del componente “de <b>ejecución</b> ”				
28	La denominación del subcomponente “preparación de las condiciones organizativas para la realización del programa para SOEESB”				
29	La explicación del contenido del subcomponente “preparación de las condiciones organizativas para la realización del programa para SOEESB”				
30	La denominación del subcomponente “implementación de las acciones de preparación del programa para la SOEESB”				
31	La explicación del contenido del subcomponente “implementación de las acciones de preparación del programa para la SOEESB”				
32	La denominación del subcomponente “implementación de las acciones supervisoras del programa para la SOEESB ”				
33	La explicación del contenido del subcomponente “implementación de las acciones supervisoras del programa para la SOEESB ”				
34	La identificación y definición de la cualidad sistémica resultante de la sinergia de los componentes y subcomponentes del subsistema “ <b>ejecutivo-dinamizador</b> ”				
35	La denominación dada al subsistema <b>evaluativo-socializador</b>				
36	La explicación del contenido del subsistema <b>evaluativo-socializador</b>				

37	La denominación dada al componente “proceso de evaluación preactiva del programa para la SOEESB”				
38	La explicación del contenido del componente “proceso de evaluación preactiva del programa para la SOEESB”				
39	La denominación dada al componente “proceso de evaluación interactiva del programa para la SOEESB”				
40	La explicación del contenido del componente “proceso de evaluación interactiva del programa para la SOEESB”				
41	La denominación dada al componente “proceso de evaluación postactiva del programa para la SOEESB”				
42	La explicación del contenido del componente “proceso de evaluación postactiva del programa para la SOEESB”				
43	La identificación y definición de la cualidad sistémica resultante de la sinergia de los subcomponentes del componente <b>evaluativo-socializador</b>				
44	La identificación y definición de la cualidad sistémica resultante de la sinergia de los componentes y subcomponentes de la modelo teórico				

En el caso del **procedimiento la pertinencia** es la cualidad que expresa su adecuación para el desarrollo del mencionado proceso, a partir de:

- La precisión de la formulación de sus objetivos, del marco temporal y los responsables de su aplicación.
- La suficiencia y coherencia de sus fases, pasos y acciones.
- La claridad de la orientación que ofrecen las fases, pasos, acciones y tareas para desarrollar el proceso modelado.
- Las posibilidades que ofrece el procedimiento para desarrollar la supervisión a la organización escolar en atinencia con las particularidades específicas de las escuelas secundarias básicas y en correspondencia con la labor que desarrollan los metodólogos-inspectores municipales de este nivel educativo en el cumplimiento de su función supervisora.

II- Valore los elementos que se señalan, relativos al procedimiento para la supervisión a la organización escolar de la escuela secundaria básica, utilizando las categorías de Muy Adecuado (MA), Bastante Adecuado (BA), Adecuado (A), Poco Adecuado (PA) y No Adecuado (NA).

Criterios		(MA)	(BA)	(A)	(PA)	(NA)
1.	La aptitud que tienen las fases, pasos, acciones y tareas del procedimiento para precisar los momentos que deben ser considerados en el desarrollo de la supervisión educativa a la organización escolar de la escuela secundaria básica y para hacerlo viable					

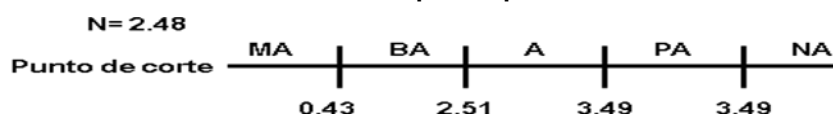
2.	Las posibilidades que ofrece el procedimiento para desarrollar la mejora continua de la supervisión educativa a la organización escolar de la escuela secundaria básica, en correspondencia con las particularidades de estos centros					
3.	Las posibilidades que ofrece el procedimiento para desarrollar la supervisión educativa a la organización escolar de la escuela secundaria básica desde la función supervisora de los metodólogos-inspectores municipales de secundaria básica					
4.	La caracterización, en general, del procedimiento					
5.	La definición del objetivo general del procedimiento					
6.	El alcance del procedimiento					
7.	La definición de las responsabilidades con la aplicación del procedimiento					
8.	La precisión del marco temporal del procedimiento					
9.	Coherencia, en general entre las fases, pasos, acciones y tareas					
10.	La denominación de la primera fase: "De indagación de información para la elaboración del programa para la SOEESB"					
11.	La definición del objetivo de la primera fase					
12.	La precisión del marco temporal para la ejecución de la primera fase					
13.	La descripción de la primera fase					
14.	La denominación del paso 1.1: "De determinación de las exigencias que dimanen de las normativas de la supervisión educativa y la organización escolar en Cuba"					
15.	La precisión de la orientación que ofrece el contenido de las acciones (1 a la 4) del paso 1.1					
16.	La denominación del paso 1.2 "De diagnóstico de las necesidades y potencialidades educativas de los metodólogos inspectores de secundaria básica"					
17.	La precisión de la orientación que ofrece el contenido de las acciones ( 5 a la 8) del paso 1.2					
18.	La denominación del paso 1.3 "De diagnóstico de los componentes de la organización escolar en las escuelas secundarias básicas"					
19.	La precisión de la orientación que ofrece el contenido de					

	las acciones (9 a la 12) del paso 1.3					
20.	La denominación de la segunda fase: "De elaboración del programa para la SOEESB"					
21.	La definición del objetivo de la segunda fase					
22.	La precisión del marco temporal para la ejecución de la segunda fase					
23.	La descripción de la segunda fase					
24.	La denominación del paso 2.1: "Determinación de los objetivos y el contenido del programa para la SOEESB"					
25.	La precisión de la orientación que ofrece el contenido de las acciones (13 y la 14) del paso 2.1					
26.	La denominación del paso 2.2: "Determinación de las acciones de preparación de los metodólogos-inspectores de secundaria básica"					
27.	La precisión de la orientación que ofrece el contenido de las acciones (15 y la 16) del paso 2.2					
28.	La precisión de la orientación que ofrece el contenido de las 5 tareas de la acción 15 del paso 2.2					
29.	La precisión de la orientación que ofrece el contenido de las 4 tareas de la acción 16 del paso 2.2					
30.	La denominación del paso 2.3: "Determinación de las acciones de supervisoras para la ejecución del programa para la SOEESB"					
31.	La precisión de la orientación que ofrece el contenido de las acciones (17 y la 18) del paso 2.3					
32.	La denominación del paso 2.4: "Determinación de los recursos materiales"					
33.	La precisión de la orientación que ofrece el contenido de las acciones (19 a la 20) del paso 2.4					
34.	La denominación del paso 2.5: "De evaluación preactiva del programa"					
35.	La precisión de la orientación que ofrece el contenido de las acciones (21 y la 26) del paso 2.5					
36.	La denominación de la tercera fase: "De ejecución del programa para la SOEESB"					
37.	La definición del objetivo de la tercera fase					
38.	La precisión del marco temporal para la ejecución de la tercera fase					
39.	La descripción de la tercera fase					

40.	La denominación del paso 3.1: “De preparación de las condiciones organizativas para la ejecución del programa”					
41.	La precisión de la orientación que ofrece el contenido de las acciones (27 a la 31) del paso 3.1					
42.	La precisión de la orientación que ofrece el contenido de las 3 tareas de la acción 31 del paso 3.1					
43.	La denominación del paso 3.2: “De realización del programa para la SOEESB”					
44.	La precisión de la orientación que ofrece el contenido de las acciones (32 a la 39) del paso 3.2					
45.	La denominación de la cuarta fase: “Evaluación postactiva del programa para la SOEESB”					
46.	La definición del objetivo de la cuarta fase					
47.	La precisión del marco temporal para la ejecución de la cuarta fase					
48.	La descripción de la cuarta fase					
49.	La denominación del paso 4.1: “De preparación de la evaluación postactiva”					
50.	La precisión de la orientación que ofrece el contenido de las acciones (40 y la 41) del paso 4.1					
51.	La precisión de la orientación que ofrece el contenido de las 7 tareas de la acción 40 del paso 4.1					
52.	La denominación del paso 4.2: De obtención de la información y toma de decisiones a partir de la implementación del programa”					
53.	La precisión de la orientación que ofrece el contenido de las acciones (42 a la 44) del paso 4.2					

Proponga sus sugerencias en caso de considerarlo necesario. Precise a qué elemento se refiere, (del modelo, del procedimiento o de ambos) señalando que cambios haría en su formulación. Asimismo, puede indicar si algún elemento debe ser eliminado. Puede también, en el caso de las acciones que se proponen para concretar cada paso, proponer alguna otra que, en su opinión, deba formar parte del procedimiento. Le reitero mi agradecimiento.

### 8.2A. Resultados del criterio de expertos para la valoración del modelo de SOESB.



criterio	Promedio	N - Prom.	Calificación
1	2,68	-0,2	MUY ADECUADO
2	2,95	-0,47	MUY ADECUADO
3	2,53	-0,05	MUY ADECUADO
4	2,74	-0,26	MUY ADECUADO
5	2,23	0,25	MUY ADECUADO
6	2,17	0,31	MUY ADECUADO
7	2,2	0,28	MUY ADECUADO
8	2,2	0,28	MUY ADECUADO
9	2,36	0,12	MUY ADECUADO
10	2,23	0,25	MUY ADECUADO
11	2,77	-0,29	MUY ADECUADO
12	2,23	-2,23	MUY ADECUADO
13	2,17	0,31	MUY ADECUADO
14	2,77	-0,29	MUY ADECUADO
15	2,62	-0,14	MUY ADECUADO
16	2,65	-0,17	MUY ADECUADO
17	2,14	0,34	MUY ADECUADO
18	2,62	-0,14	MUY ADECUADO
19	2,68	-0,2	MUY ADECUADO
20	2,71	-0,23	MUY ADECUADO
21	2,2	0,28	MUY ADECUADO
22	2,68	-0,2	MUY ADECUADO
23	2,85	-0,37	MUY ADECUADO
24	2,36	0,12	MUY ADECUADO
25	2,27	0,21	MUY ADECUADO
26	2,31	0,17	MUY ADECUADO
27	2,11	-2,11	MUY ADECUADO
28	2,05	-2,05	MUY ADECUADO
29	2,11	-2,11	MUY ADECUADO
30	2,11	-2,11	MUY ADECUADO
31	2,65	-2,65	MUY ADECUADO
32	2,17	-2,17	MUY ADECUADO
33	2,65	-2,65	MUY ADECUADO
34	2,85	-2,85	MUY ADECUADO
35	2,5	-2,5	MUY ADECUADO
36	2,31	-2,31	MUY ADECUADO



37	2,81	-2,81	MUY ADECUADO
38	2,17	-2,17	MUY ADECUADO
39	2,85	-2,85	MUY ADECUADO
40	2,65	-2,65	MUY ADECUADO
41	2,85	-2,85	MUY ADECUADO
42	2,62	-2,62	MUY ADECUADO
43	2,85	-2,85	MUY ADECUADO
44	2,65	-2,65	MUY ADECUADO

**8.2B. Resultados del criterio de expertos para la valoración del procedimiento para la SOESB.**



criterio	Promedio	N - Prom.	Calificación
1	2,71	-0,14	MUY ADECUADO
2	2,68	-0,11	MUY ADECUADO
3	2,89	-0,32	MUY ADECUADO
4	2,89	-0,32	MUY ADECUADO
5	2,44	0,13	MUY ADECUADO
6	2,44	0,13	MUY ADECUADO
7	2,89	-0,32	MUY ADECUADO
8	1,99	0,58	MUY ADECUADO
9	2,4	0,17	MUY ADECUADO
10	2,89	-0,32	MUY ADECUADO
11	2,2	0,37	MUY ADECUADO
12	2,36	-2,36	MUY ADECUADO
13	2,2	0,37	MUY ADECUADO
14	2,26	0,31	MUY ADECUADO
15	2,71	-0,14	MUY ADECUADO
16	2,5	0,07	MUY ADECUADO
17	2,5	0,07	MUY ADECUADO
18	2,89	-0,32	MUY ADECUADO
19	2,68	-0,11	MUY ADECUADO
20	2,74	-0,17	MUY ADECUADO
21	2,74	-0,17	MUY ADECUADO
22	3,04	-0,47	MUY ADECUADO

23	2,68	-0,11	MUY ADECUADO
24	2,68	-0,11	MUY ADECUADO
25	2,68	-0,11	MUY ADECUADO
26	2,89	-0,32	MUY ADECUADO
27	2,74	-2,74	MUY ADECUADO
28	2,74	-2,74	MUY ADECUADO
29	2,23	-2,23	MUY ADECUADO
30	2,71	-2,71	MUY ADECUADO
31	1,66	-1,66	MUY ADECUADO
32	1,69	-1,69	MUY ADECUADO
33	2,95	-2,95	MUY ADECUADO
34	2,68	-2,68	MUY ADECUADO
35	2,68	-2,68	MUY ADECUADO
36	2,68	-2,68	MUY ADECUADO
37	3,04	-3,04	MUY ADECUADO
38	3,04	-3,04	MUY ADECUADO
39	2,74	-2,74	MUY ADECUADO
40	3,04	-3,04	MUY ADECUADO
41	2,44	-2,44	MUY ADECUADO
42	2,31	-2,31	MUY ADECUADO
43	2,44	-2,44	MUY ADECUADO
44	2,44	-2,44	MUY ADECUADO
45	2,23	-2,23	MUY ADECUADO
46	2,71	-2,71	MUY ADECUADO
47	1,66	-1,66	MUY ADECUADO
48	2,23	-2,23	MUY ADECUADO
49	2,23	-2,23	MUY ADECUADO
50	2,71	-2,71	MUY ADECUADO
51	2,71	-2,71	MUY ADECUADO
52	2,95	-2,95	MUY ADECUADO
53	2,71	-2,71	MUY ADECUADO

**Anexo 9. Guía de entrevista aplicada a la Jefa de Departamento de Secundaria Básica, metodólogos-inspectores e inspector integral durante el estudio de caso.**

Horario/ Duración/ Escenario (Lugar)/ Nombre / Cargo

**Objetivo:** Profundizar en la información sobre cómo se llevaron a cabo los pasos y acciones comprendidas en las dos primeras fases del procedimiento, específicamente asociadas con:

- ✓ Determinación de las exigencias que dimanen de las normativas de la supervisión educativa y la organización escolar en Cuba, del diagnóstico de las necesidades y potencialidades educativas de los metodólogos-inspectores de secundaria básica y de los componentes de la organización escolar de la secundaria básica.
- ✓ Determinación de los objetivos y el contenido del programa para la SOESB.
- ✓ Determinación de las acciones de preparación de los metodólogos-inspectores de secundaria básica.
- ✓ Determinación de las acciones supervisoras para la ejecución del programa para la SOESB.
- ✓ Determinación de los recursos materiales.
- ✓ De evaluación preactiva del programa.

Compañeros(a): Es de interés de la investigadora conocer algunos elementos referidos a las vías utilizadas por ustedes para llevar a cabo la indagación de la información para la elaboración del programa y la elaboración propia del programa para SOESB, para ello le pedimos que nos ofrezcan las respuestas a las interrogantes del siguiente cuestionario:

1. ¿Qué le propició para su trabajo conocer los elementos teórico-conceptuales de la supervisión educativa como la misión, principios y las funciones básicas?
2. ¿Cuentan con algún material o documento legislado por el Ministerio de Educación que contenga y guíe cómo implementar los principios de la supervisión?
3. ¿Consideran que el estudio de los principios de la supervisión educativa les permitirá guiar y orientar su conducta durante el accionar en la práctica?. Explique.
4. A partir del conocimiento alcanzado en el estudio de las funciones básicas de la supervisión educativa. Explique cómo las determinarían para desarrollar la SOESB.
5. A partir del diagnóstico de las potencialidades y necesidades identificadas de los metodólogos-inspectores. Diga cómo se llevaría a cabo para dar solución a dichas necesidades y cómo las potencialidades de estos contribuyen en la preparación del departamento y a través de qué documento se le da salida?
6. Durante el diagnóstico realizado a los componentes de la organización escolar propuestos por la investigadora. Exprese cuáles fueron las principales insuficiencias encontradas como resultado de este en las secundarias básicas de su municipio?
7. Del análisis de los resultados del diagnóstico a los componentes propuestos, ejemplifique cómo estos permiten la mejora en el funcionamiento de las secundarias básicas.
8. ¿Cómo podría llevarse a cabo el seguimiento a las insuficiencias detectadas durante el diagnóstico realizado?
9. ¿Qué documentos del departamento les permite recoger el cómo darán seguimiento?
10. Al determinar los objetivos generales y específicos, así como del contenido para la elaboración del programa para la SOESB.
  - a) ¿Qué les permitió resolver con ello?
  - b) ¿Que influencia tiene esto en los directivos y docentes de la secundaria básica?
  - c) ¿A través de que vía y dónde se concreta su actualización?

11. ¿Cómo se procedió para garantizar que estas acciones se implementaran en el trabajo del departamento?

### **Anexo 9.1. Guía de revisión de documentos de trabajo del Departamento de Secundaria Básica, durante el estudio de caso.**

**Objetivo.** Precisar cómo desde los documentos de trabajo del departamento de secundaria básica se llevó a cabo la indagación de la información para la elaboración del programa para la SOESB y su elaboración en sí.

**Documentos:** Plan anual del departamento, planes de trabajo mensual del jefe de departamento e individual de los metodólogos-inspectores, balances de trabajo, planes de superación y desarrollo y desempeño de los metodólogos-inspectores, informes de visitas y programas de visitas de ayuda metodológica y especializada, memorias de las actividades metodológicas realizadas en el departamento y con los directores de escuelas, y memorias de las reuniones realizadas.

#### **Aspectos a revisar**

1. Existencia de evidencias del estudio realizado por los metodólogos-inspectores sobre los documentos normativos de la supervisión educativa y la organización escolar.
2. Existencia de evidencias relacionadas con el estudio de los componentes de la organización escolar.
3. Existencia de datos e informaciones relacionadas con el diagnóstico de las necesidades y potencialidades de los metodólogos-inspectores.
4. Acciones planificadas para minimizar las deficiencias encontradas como resultado del diagnóstico de los componentes de la organización escolar y de las necesidades y potencialidades en la preparación de los metodólogos-inspectores.
5. Aseguramiento que se le da desde el sistema de trabajo del departamento a las acciones de preparación y seguimiento para su implementación.
6. Evidencias de acciones implementadas.
7. Salida de las acciones de preparación en los planes de superación y desarrollo individual de los metodólogos-inspectores.

### **Anexo 9.2. Guía de observación, utilizada durante el estudio de caso para obtener información acerca del comportamiento de sus unidades de análisis.**

**Objetivo.** Precisar cómo desde las actividades del departamento de secundaria básica se llevó a cabo la indagación de la información para la elaboración del programa para la SOESB y elaboración en sí del mismo.

#### **Actividades observadas: fase 1 y 2**

- Reuniones de planificación, coordinación y aseguramiento de las actividades mensuales.
- Actividades metodológicas.
- Reunión de preparación para el desarrollo de la supervisión a la organización escolar de la secundaria básica.

#### **Aspectos de interés**

1. Estudio de los documentos normativos

2. La manera cómo se ejecuta el diagnóstico por parte de la jefa de departamento sobre las necesidades y potencialidades colectivas e individuales de los metodólogos-inspectores y la actitud mostrada por estos ante el mismo.
3. Las condiciones que se crean para el desarrollo de la preparación colectiva para la SOESB.
4. La manera cómo se ejecuta el diagnóstico de los componentes de la organización escolar y la actitud mostrada por los metodólogos-inspectores ante el mismo.
5. La actitud mostrada por los metodólogos-inspectores en relación con la elaboración del programa para la SOESB.
6. Las condiciones que se crean para el desarrollo del programa para la SOESB.
7. Las vías que se proponen para ejecutar la SOESB.

**Anexo 10. Diseño del diagnóstico de los componentes de la organización escolar de la secundaria básica.**

**Dimensión: Preparación y desempeño de los directivos de las secundarias básicas para el desarrollo de la organización escolar.**

Indicadores	Criterios de medida
Niveles funcionales de la secundaria básica y la participación escolar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnóstico de las potencialidades y necesidades del proceso educativo.</li> <li>- Preparación para el desarrollo de los diferentes niveles funcionales.</li> <li>- Elaboración del protocolo.</li> <li>- Organización y ejecución teniendo en cuenta sus funciones.</li> <li>- Aplicación de métodos y estilos de dirección. Toma de decisiones.</li> <li>- Desarrollo de habilidades para conducir el órgano que corresponda a partir de las técnicas.</li> <li>- Coherencia de los acuerdos y acciones.</li> <li>- Aseguramiento que se realiza en los diferentes planes de trabajo.</li> <li>- Control realizado a los mismos.</li> </ul>
La implementación del currículo institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparación obtenida a partir de los nuevos documentos normativos e indicaciones.</li> <li>- Preparación para el diseño e implementación a partir del diagnóstico de la escuela.</li> <li>- Coordinación con los agentes educativos de la institución y agentes externos.</li> <li>- Concreción y contextualización a partir del proyecto educativo institucional</li> <li>- Los modos, formas, métodos, procesos y tareas, mediante los cuales se planifica, ejecuta y evalúa la actividad pedagógica conjunta entre todos los actores del hecho educativo.</li> <li>- Planificación, diseño y ejecución de las actividades</li> </ul>

	<p>complementarias.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación y organización de las actividades y procesos educativos y su flexibilización en el horario escolar.</li> <li>- Preparación de la asignatura y cumplimiento de los programas.</li> </ul>
El ambiente escolar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comportamiento de los factores físicos, constructivos y sociales.</li> <li>- Control a las condiciones creadas a partir de las condiciones epidemiológicas que se enfrentan.</li> <li>- Control, uso, cuidado, ahorro y protección de los recursos materiales y financieros, a partir del cumplimiento de la RM 210/2014. Cumplimiento de las medidas orientadas para el uso de los Portadores energéticos.</li> <li>- Diseño y funcionamiento del Sistema de Seguridad y Protección del centro. Cumplimiento de las acciones del plan de prevención y riesgos y lo establecido en el control interno.</li> <li>- La organización higiénica del ambiente escolar</li> <li>- Condiciones para la promoción y cumplimiento de la salud escolar y laboral.</li> <li>- Planificación, organización y ejecución de actividades de salud escolar desde el plan anual y su salida en los programas.</li> <li>- Nivel de participación de la escuela-familia y la comunidad y protagonismo estudiantil.</li> </ul>
El trabajo en red	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparación y cumplimiento de las normativas y orientaciones relacionadas con el trabajo en red.</li> <li>- Establecimiento de convenios de colaboración con los agentes y agencias educativas.</li> <li>- Funcionamiento de la Comisión Psicopedagógica y del Grupo Institucional.</li> <li>- Caracterización de estudiantes-familia y comunidad a partir del proceso de entrega pedagógica.</li> <li>- Seguimiento y control de los estudiantes con ausencias reiteradas y que incumplen los deberes escolares, con comportamientos agravados, y los procedentes de familias de riesgo o con problemas de salud y sociales complejos.</li> <li>- Planificación y aseguramiento en los planes de trabajo.</li> <li>- Empleo de formas de trabajo metodológico, superación e investigación que se conciben.</li> <li>- Existencia y calidad del funcionamiento de los Círculos de Interés.</li> </ul>
El régimen de vida	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La normalización de la actividad docente, la carga docente y su distribución en el plan de estudio y los programas.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concepción de las actividades docentes y extradocentes a partir del cumplimiento de las normativas y principios higiénicos establecidos.</li> <li>- Concepción de las actividades complementarias en el horario escolar, así como los sábados y domingos.</li> <li>- Condiciones materiales y de vida existentes para el trabajo en general.</li> <li>- El establecimiento de relaciones de coordinación y subordinación entre los diferentes tipos de actividades.</li> <li>- Organización del régimen de vida atendiendo a los factores siguientes morfofisiológicos y psicológicos de los estudiantes para aumentar y mantener a un nivel aceptable la capacidad de trabajo.</li> </ul>
El horario escolar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparación en los documentos que lo norman.</li> <li>- Cumplimiento y diseño de los requerimientos higiénicos.</li> <li>- Concepción y divulgación de las actividades del plan de estudio, del currículo institucional, complementarias y de FV y OP.</li> <li>- Elaboración y cumplimiento de las exigencias del Reglamento Escolar teniendo en cuenta los documentos normativos.</li> <li>- Evidencias de las valoraciones realizadas en las asambleas pioneriles y escuelas de educación familiar y niveles funcionales. Control y evaluación que se establece de su cumplimiento.</li> <li>- Planificación, organización y ejecución de actividades en función de favorecer la Educación para la Salud, la sexualidad, la estética y artística.</li> </ul>

**Anexo 10.1. Guía de revisión y análisis de documentos para el diagnóstico del estado actual de los componentes de la organización en la secundaria básica.**

**Objetivo:** Caracterizar el estado actual de los componentes de la organización escolar que transcurren en las secundarias básicas.

**Informes de visitas a las instituciones educativas, informes metodológicos, informes estadísticos**

En estos informes se revisarán utilizando como guía los indicadores y criterios según el (Anexo 10) para determinar su comportamiento en cada una de las secundarias básicas.

**Anexo 10.2. Guía de entrevista grupal los metodólogos-inspectores de secundaria básica y a otros funcionarios que inciden en dichas instituciones, en función del diagnóstico del estado actual de los componentes de la organización en la secundaria básica.**

**Objetivo:** Caracterizar el estado actual de los componentes de la organización escolar que transcurren en las secundarias básicas.

Compañero (a):

Nos encontramos realizando la aplicación del procedimiento para la investigación referente a la SOESB, a través del método estudio de caso. Con el propósito de caracterizar el estado actual de los componentes de la organización escolar que transcurren en las secundarias básicas, le agradecemos de antemano su colaboración.

En correspondencia con las vistas que ustedes han realizado a las secundarias básicas y el conocimiento que tienen de ellas por otras fuentes, se necesita que identifiquen las potencialidades y necesidades de dichas instituciones en correspondencia con los indicadores y criterios de medida de la organización escolar (Anexo 10).

**Anexo 10.3. Datos obtenidos de la guía de revisión y análisis de documentos y de la entrevista grupal los metodólogos-inspectores de secundaria básica y a otros funcionarios que inciden en dichas instituciones para el diagnóstico del estado actual de los componentes de la organización en la secundaria básica.**

#### **Regularidades**

- Insuficiencias en los componentes de la organización escolar por escuelas.

#### **Secundaria Básica interna Lucía Iñiguez Landín**

- Dificultad en la concepción de las actividades complementarias en el horario escolar.
- Falta de efectividad en las acciones para la implementación del currículo a partir de las características del tipo de institución.

**Anexo 11. Programa para la supervisión a la organización escolar de la secundaria básica (SOESB).**

**Objetivo general:** Lograr integralidad la SOESB, a partir de los resultados del diagnóstico de necesidades y potencialidades de estructura municipal de Secundaria Básica y de los componentes de la organización escolar, para el desarrollo de las acciones de preparación a la estructura y de supervisión a la escuela, en función de la mejora de dicho proceso.

#### **Objetivos específicos**

- a) Determinar las exigencias que dimanen de las normativas de la supervisión educativa y la organización escolar en Cuba, del diagnóstico de las necesidades y potencialidades educativas de los metodólogos-inspectores de secundaria básica, y de los resultados del diagnóstico a los componentes de organización escolar de la secundaria básica.
- b) Determinar los objetivos, contenido y acciones para la preparación colectiva e individual de la estructura municipal de secundaria básica y de supervisión a la escuela.
- c) Determinar los recursos materiales y tecnológicos para el desarrollo de la SOESB
- d) Evaluar el estado y los resultados del proceso de SOESB (evaluación preactiva, interactiva y postactiva del programa).

#### **Métodos y procedimientos**

En este aspecto se determinan los métodos y/o técnicas que se aplicarán durante la supervisión educativa para la recogida de datos y el procesamiento de información.

#### **Materiales a utilizar**



- Resolución No.60 de 2011 Normas del sistema de control interno de la Contraloría General de la República y las acciones de prevención y enfrentamiento a las ilegalidades, la corrupción, el delito e indisciplinas sociales.
- Resolución ministerial 239/10 Reglamento de inspección
- Resolución ministerial 200/14 Trabajo metodológico
- Resolución ministerial 186/14 Adecuaciones para el trabajo en el curso escolar 2014-2015.
- Resolución ministerial 357/15 Reglamento escolar.
- Resolución ministerial 306/09 Continuidad de estudios.
- Resolución ministerial 111/17 Procedimiento para el diseño, ejecución y control del trabajo preventivo en la educación Secundaria Básica.
- Instrucción 03/15. Procedimiento para la elaboración de los reglamentos escolares en los centros educativos, excepto en la Educación Preescolar.
- ARC, objetivos, procesos sustantivos, indicadores y criterios de medidas dirección municipal de educación Holguín para el curso escolar 2019-2020.
- Documentos y orientaciones del III Perfeccionamiento del SNE.
- Documento del ICCP (2020). Propuesta para la transformación de las instituciones educativas y modalidades educativas.
- RM 104/2020 Adaptaciones curriculares para el nivel educativo Secundaria Básica.
- Documento contentivo de la SOESB para las Direcciones Municipales de Educación (DME).

### **Contenidos específicos de la SOESB**

#### **1. Las necesidades y potencialidades de los metodólogos-inspectores de la estructura de secundaria básica del municipio de Holguín**

##### **Necesidades**

- ✓ Limitaciones en el conocimiento de los elementos teórico-conceptuales sobre la supervisión educativa en cuanto a la misión, principios y funciones básicas de esta.
- ✓ Insuficiente capacitación y superación a los metodólogos-inspectores relacionada con la supervisión educativa y la organización escolar, a partir de la coherencia entre los análisis de las dificultades detectadas en las instituciones y de diagnóstico de las necesidades y potencialidades de los metodólogos-inspectores.
- ✓ Carencias en el dominio para la implementación de los documentos normativos que rigen la supervisión educativa y el proceso de organización escolar y las nuevas orientaciones del III Perfeccionamiento del SNE que asegure el desempeño en los modos de actuación de los metodólogos-inspectores para la transformación de la secundaria básica en función de lograr mejoras en dicho proceso.
- ✓ Falta de experiencia en el cumplimiento de acciones directivas y de supervisoras en los metodólogos de asignaturas.
- ✓ Insuficiencias en el dominio del contenido de los componentes que son inherentes al proceso de organización escolar

- ✓ Insuficiencias en la preparación y concepción en la integralidad del proceso de supervisión a la secundaria básica, a partir del diagnóstico y determinación de los componentes de la organización escolar.
- ✓ Dificultades en la determinación de las funciones básicas de la supervisión, formas organizativas de la supervisión y escenarios del trabajo metodológico a realizar, a partir del diagnóstico de las secundarias básicas.

### **Potencialidades**

- ✓ Experiencia en dirección de los metodólogos-inspectores de organización escolar del municipio de Holguín.
- ✓ Dominio en el trabajo metodológico de las asignaturas.
- ✓ Dominio de la caracterización de las escuelas que atienden y de sus directores.
- ✓ Dominio de las resoluciones que rigen el trabajo metodológico y la evaluación escolar.
- ✓ La jefa de departamento cuenta con una vasta experiencia directiva desde nivel de centro hasta el nivel provincial.

### **2. Acciones de preparación a los metodólogos-inspectores referidas a la supervisión educativa y la organización escolar a partir del diagnóstico de las necesidades y potencialidades y de los componentes de la organización escolar.**

<b>No</b>	<b>Temas</b>	<b>Vía</b>	<b>Fecha</b>	<b>Ejecuta</b>	<b>Participa</b>
1	El accionar supervisor de los metodólogos-inspectores a partir del cumplimiento de las funciones supervisoras.	Curso	1 semana de octubre	Dr.C Rafael Aguilera López	Departamento de SB e inspector integral
2	Los componentes de la organización escolar. Una propuesta de mejora para la secundaria básica.	Curso	1 semana de noviembre	MS.c Yanet Vega	Departamento de SB, inspector integral y directores de escuelas
3	El desarrollo los métodos empíricos y teóricos para el procesamiento para el diagnóstico de los componentes de la OE.	Curso	1 semana de diciembre	Dr.C Lázaro Castell	Departamento de SB e inspector integral
4	Concepción higiénica del horario de actividades complementarias, en	Taller metodológico	noviembre	Raciel Sánchez	Departamento de SB

	las instituciones internas.				
5	Los principios de la supervisión y su salida en el proceso de supervisión	Taller metodológico	diciembre	Digmaris	Departamento de SB
6	La Implementación del currículo institucional a partir de las características de la institución	Reunión metodológica	noviembre	Iris Rodríguez	Departamento de SB
7	Organización escolar y supervisión educativa; necesidades de la dirección educacional ➤ Influencia de los factores físicos del ambiente en la salud escolar	Taller metodológico	enero	Odalís y metodólogo de salud escolar	Departamento de SB
8	El trabajo en red y su influencia en las instituciones y modalidades educativas.	Taller metodológico	febrero	Inés Salazar	Departamento de SB
9	La supervisión educativa y los principales cambios en el entorno educativo.	Reunión metodológica	marzo	Pilar Atucha	Departamento de SB e inspector integral

3. **Contextualización de las acciones de preparación en el plan de superación y desarrollo de un metodólogo-inspector de secundaria básica (Anexo 1 del programa).**
4. **Diagnóstico de los componentes de la organización escolar de la secundaria básica del municipio de Holguín. Del (Anexo 10) de la tesis se selecciona el diagnóstico de la escuela Lucía Iñiguez, para modelar una de las formas organizativas de la supervisión: la visita de ayuda metodológica (en lo adelante VAM).**

No	Escuelas	Componentes	Insuficiencias
1	Lucía Iñiguez	La implementación del currículo institucional El horario escolar	Dificultad en la concepción de las actividades

			complementarias en el horario escolar. Falta de efectividad en las acciones para la implementación del currículo a partir de las características del tipo de institución.
--	--	--	--

**5. El tratamiento a los componentes de la organización escolar a partir de una correcta concepción y planificación en función del diagnóstico de la institución educativa.**

Contenido	Escuela	Acción supervisora	Forma Organizativa	Actividades	Fecha	Ejecuta	Participa
Concepción higiénica del horario de actividades complementarias, en las instituciones internas.  la Implementación del currículo institucional a partir de las características	Lucía Iñiguez	Control, asesoramiento y mediación	VAM	Desarrollo de una visita de ayuda metodológica	octubre	Jefe de Dpto metodólogos designados	CD de la escuela y profesores
		Asesoramiento y evaluación	taller metodológico	Desarrollo de un taller metodológico sobre: La organización higiénica del proceso docente – educativo en las condiciones actuales.		Metodólogo Raciél Sánchez	Subdirector jefes de grado, profesores seleccionados y un jefe de grado de la SB Lidia Doce
		Asesoramiento, mediación y evaluación.	Reunión metodológica	La implementación del currículo institucional a partir de las características de la		Director de la escuela	Metodólogos, CD y profesores invitados

de la institución				institución			
-------------------	--	--	--	-------------	--	--	--

**6. Acciones supervisoras de los metodólogos-inspectores en función de resolver las dificultades en los componentes de la organización escolar identificados.**

**Ejemplo a partir de la concepción para la ejecución del Programa de VAM**

**Objetivo general:** Constatar el cumplimiento de las medidas higiénicas adoptadas en función de preservar la salud de estudiantes y trabajadores a partir de la situación epidemiológica por la COVID-19.

**Objetivo específico:** Asesorar a la estructura de dirección de la secundaria básica Lucía Iñiguez en la concepción higiénica del horario de actividades complementarias, en las instituciones internas y en la implementación del currículo institucional para elevar la efectividad del proceso de organización escolar y con ello el buen funcionamiento de la institución.

**Fecha:** noviembre (2 días)

**Participan:** Raciél Sánchez Guerrero (Metodólogo de organización escolar)

Iris Rodríguez Laffita (Metodóloga de Historia)

Yilian (Metodóloga de Física)

**Formas organizativa de la supervisión y escenarios del trabajo metodológico: VAM, taller metodológico y reunión metodológica.**

**Métodos a utilizar:** Observación, entrevistas a docentes, estudiantes y padres; comprobaciones de conocimiento y revisión de documentos: plan mensual, individual de los directivos y fondo de tiempo de los docentes, actas de los diferentes niveles funcionales y balance de trabajo.

**Actividades a desarrollar como parte del proceso de supervisión.**

Actividad	Ejecuta	Participan
Taller metodológico sobre: la concepción higiénica del horario de actividades complementarias, en las instituciones internas.	Raciél Sánchez Guerrero	Metodóloga Yilian, Subdirector, secretario docente, jefes de grado de 7mo y 9no, profesores seleccionados y un jefe de grado de la SB Lidia Doce.
Reunión metodológica sobre: la Implementación del currículo institucional a partir de las características de la institución	Gerardo Neira: Director de la escuela	Metodólogos, CD y profesores invitados

**Contenido de la VAM**

La implementación	- Preparación obtenida a partir de los nuevos documentos
-------------------	--

del currículo institucional	<p>normativos e indicaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparación para el diseño e implementación a partir del diagnóstico de la escuela.</li> <li>- Coordinación con los agentes educativos de la institución y agentes externos.</li> <li>- Concreción y contextualización a partir del proyecto educativo institucional</li> <li>- Los modos, formas, métodos, procesos y tareas, mediante los cuales se planifica, ejecuta y evalúa la actividad pedagógica conjunta entre todos los actores del hecho educativo.</li> <li>- Planificación, diseño y ejecución de las actividades complementarias.</li> <li>- Planificación y organización de las actividades y procesos educativos y su flexibilización en el horario escolar.</li> <li>- Preparación de la asignatura y cumplimiento de los programas.</li> </ul>
El horario escolar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparación en los documentos que lo norman.</li> <li>- Cumplimiento y diseño y de los requerimientos higiénicos.</li> <li>- Concepción y divulgación de las actividades del plan de estudio, del currículo institucional, complementarias y de FV y OP.</li> <li>- Elaboración y cumplimiento de las exigencias del Reglamento Escolar teniendo en cuenta los documentos normativos.</li> <li>- Evidencias de las valoraciones realizadas en las asambleas pioneriles y escuelas de educación familiar y niveles funcionales. Control y evaluación que se establece de su cumplimiento.</li> <li>- Planificación, organización y ejecución de actividades en función de favorecer la Educación para la Salud, la sexualidad, la estética y artística.</li> </ul>

#### Organización de la visita por día

Día	Actividades	Dirige	Participan
<b>Primero Sesión mañana</b>	<p>Entrada a la institución y presentación del equipo que realizará la visita de ayuda metodológica</p> <p><b>Contenidos del ARC 1:</b> 1 ( entrevista y revisión de documentos) 2 ( entrevista y observación de clases y actividades)</p>	<p><b>Raciel Sánchez</b> <b>Metodólogo de OE</b></p> <p><b>Metodólogos</b></p>	<p><b>Metodólogos-inspectores, factores y presidente de la OPJM, CD,</b></p>

	3 (observación y revisión de documentos)		
<b>Sesión tarde</b>	<p><b>Contenidos del ARC 1: 2 y3</b></p> <p><b>Taller metodológico:</b> la concepción higiénica del horario de actividades complementarias, en las instituciones internas.</p> <p>2 (observación de actividades y revisión de documentos)</p>	<p><b>Raciel Sánchez</b> <b>Metodólogo de OE</b></p> <p><b>Iris Rodríguez Laffita</b> <b>Metodóloga de Historia</b></p>	<p><b>Yilian, factores y presidente de la OPJM, CD</b></p> <p><b>Jefe de grado Lidia Doce</b></p>
<b>Segundo día Sesión mañana</b>	<p><b>Contenidos del ARC 2: 4, 5 y 6</b></p> <p>4( revisión de documentos y entrevistas)</p> <p>5 ( observación)</p> <p>6 ( observación, revisión de documentos y entrevista)</p>	<b>Metodólogos-inspectores</b>	<b>Estructura de dirección y docentes</b>
<b>Sesión tarde</b>	<p>Contenidos del ARC 2: 6</p> <p><b>Reunión metodológica:</b> La implementación del currículo institucional a partir de las características de la institución</p> <p><b>Cierre de la VAM</b></p>	<p><b>Metodólogos Director</b> <b>Gerardo Neira</b></p>	<b>Metodólogos-inspectores, factores y presidente de la OPJM, CD,</b>

### 1. Recursos materiales y tecnológicos a utilizar

En este contenido la estructura municipal tendrá en cuenta qué recursos necesitará para la aplicación de las entrevistas, aplicación de comprobaciones, aseguramiento de computadoras o televisor para el desarrollo de los temas a desarrollar.

#### Precisiones

El programa de (SOESB) que se propone, es una propuesta que se utilizará como una herramienta para supervisar la organización escolar, a través de sus componentes, a partir del cumplimiento de lo establecido en los documentos normativos de la supervisión educativa y la organización escolar, así como, de una correcta ejecución de las funciones directivas y supervisoras de los directivos y metodólogos-inspectores en función de la efectividad e integralidad de este proceso para la mejora de las instituciones educativas en este nivel.

El mismo será implementado teniendo en cuenta las diferentes formas organizativas de la supervisión educativa, del trabajo metodológico y de sus escenarios como se hace referencia a continuación:

**Formas organizativas de la supervisión:** Visita especializada

**Formas organizativas del trabajo metodológico:** Visita de ayuda metodológica

**Escenarios del trabajo metodológico:** Seminario de preparación del curso, consejo de dirección, consejo técnico, reunión de coordinación de la red, cátedra martiana, consejo de grado, colectivo de docentes, colectivo de grupo, colectivo pedagógico de grupo, colectivo de nivel, colectivo de asignatura (municipal, Consejo Popular, institución educativa), preparación metodológica, claustro, entre otros establecidos en la RM 200/14.

**Formas del trabajo docente-metodológico:** autopreparación, reunión metodológica, clase metodológica, taller metodológico, preparación de asignatura, clase o actividad educativa abierta, clase o actividad educativa de comprobación, control a clases, despacho metodológico, visita de ayuda metodológica, visita de orientación y seguimiento, entre otras

A partir de estas ellas se planificarán los objetivos y contenido de la SOESB teniendo en cuenta el diagnóstico de los centros y las necesidades y potencialidades de los mismos, a partir de los objetivos establecidos por el Mined y de las precisiones para el nivel Secundaria Básica, así como de las devenidas del III Perfeccionamiento del SNE.

**Anexo 1 del programa para la SOESB:** Plan de superación y desarrollo individual de un metodólogos-inspector a partir de la coherencia en la integralidad del proceso de SOESB.

**DIRECCIÓN MUNICIPAL DE EDUCACIÓN  
PODER POPULAR  
HOLGUÍN**

**Plan de superación y desarrollo individual.**

**A. Datos generales**

**Nombre y apellido:** Raciél Sánchez Guerrero

**Cargo que ocupa:** Metodólogo- Inspector de organización escolar.

**Centro de trabajo:** DME. Departamento de Secundaria Básica.

**Años de experiencia:** 32 en la docencia 15 en el cargo

**Nivel de escolaridad:** Licenciado en Matemática- Computación

**Categoría docente:**

**Categoría Científica:** Máster

**Militancia:** No

**B. Instituciones que atiende:** Ana Betancourt, Augusto C Sandino y V.I. Lenin

**C. Período que se planifica:** curso 2020-2021

**D. Resultados de la última evaluación:**

**E. Recomendaciones de la última evaluación:**

**F. Responsabilidades asignadas en el departamento y como metodólogo:**

**G. Obligaciones y atribuciones como metodólogo de organización escolar**



- ✓ Preparar y dar seguimiento a la preparación de los directores en cuanto a:
  - El nivel político ideológico, pedagógico metodológico y científico.
  - El dominio del contenido y en la metodología de su enseñanza, así como de los procesos que dirige, así como del marco regulatorio que guía dichos procesos.
  - El desarrollo de las visitas de ayuda metodológica, seminarios y talleres demostrativos.
  - La planificación y ejecución de los niveles funcionales
  - Planificación, organización, control y evaluación a las actividades de FV y OP, así como a la implementación del currículo institucional y al trabajo en red.
- ✓ Garantizar la planificación, ejecución y control del trabajo docente metodológico y científico metodológico.
- ✓ Garantizar un adecuado control de la utilización y cuidado de la base material de estudio.
- ✓ Dominar los contenidos y didácticas, a partir de los programas de estudios que se imparten.
- ✓ Velar por el cumplimiento estricto de todo lo normado y orientado por los niveles superiores.
- ✓ Controlar y asesorar la planificación y funcionamiento de los niveles funcionales, así como dar seguimiento a las acciones las dejadas en visitas y actividades supervisadas.
- ✓ Evaluar el avance en los indicadores que miden la eficiencia de la labor desarrollada en cada etapa
- ✓ Controlar y asesorar el cumplimiento de las funciones que realiza el secretario docente.
- ✓ Velar por la organización escolar de las instituciones que atiende.

#### **Otras**

- ✓ Identificar las insuficiencias y potencialidades en la dirección del proceso educativo y de sus directores para diseñar acciones de preparación y de dirección con carácter diferenciado.
- ✓ Dominar y controlar la concepción de los horarios escolares, calendario escolar y evaluativo, planes y programas que se imparten.
- ✓ Evaluar y dar seguimiento al impacto de las transformaciones que genera la construcción del Proyecto educativo institucional, las experiencias y resultados de investigación en la etapa de trabajo.
- ✓ Dar seguimiento al cumplimiento de las acciones del trabajo preventivo y de continuidad de estudios.
- ✓ Dar seguimiento a las incidencias que se presenten en las instituciones que atiende.

#### **H. Principales potencialidades y necesidades educativas que serán atendidas a través de las acciones de formación**

- **Potencialidades:** Posee una elevada experiencia como directivo, ya que ha transitado por los cargos de director de escuela en el nivel educativo Secundaria Básica, como metodólogo de asignatura y de organización escolar por varios años, así como jefe de departamento en la escuela pedagógica. Todo ello le ha permitido dirigir la preparación de los directores de instituciones educativas, con énfasis en la elaboración de horarios docentes y en otros temas relacionados con la organización escolar y el trabajo del director escolar.
- **Necesidades:**

- ✓ Conocimiento de los elementos teórico-conceptuales sobre la supervisión educativa en cuanto a la misión, principios y funciones básicas de esta.
- ✓ Superación relacionada con la supervisión educativa y la organización escolar, a partir de la coherencia entre los análisis de las dificultades detectadas en las instituciones.
- ✓ Preparación para la implementación de los documentos normativos que rigen la supervisión educativa y el proceso de organización escolar y las nuevas orientaciones del III Perfeccionamiento del SNE que asegure el desempeño en los modos de actuación de los metodólogos-inspectores para la transformación de la secundaria básica en función de lograr mejoras en dicho proceso.
- ✓ Profundizar en el dominio del contenido de los componentes que son inherentes al proceso de organización escolar
- ✓ Preparación y concepción en la integralidad del proceso de supervisión a la secundaria básica, a partir del diagnóstico y determinación de los componentes de la organización escolar.

**I. Acciones de preparación y superación en que participará**

<b>No</b>	<b>Acciones</b>	<b>Plazo de cumplimiento</b>	<b>Forma de control</b>
<b>1</b>	<b>Curso:</b> El accionar supervisor de los metodólogos-inspectores a partir del cumplimiento de las funciones supervisoras.	octubre 2020	Evaluación del desempeño
<b>2</b>	<b>Curso:</b> Los componentes de la organización escolar. Una propuesta de mejora para la secundaria básica.	noviembre 2020	Evaluación del desempeño
<b>3</b>	<b>Curso:</b> El desarrollo los métodos empíricos y teóricos para el procesamiento para el diagnóstico de los componentes de la OE.	diciembre 2020	Evaluación del desempeño
<b>4</b>	Desarrollo de un <b>taller metodológico</b> sobre la concepción higiénica del horario de actividades complementarias, en las instituciones internas.	octubre 2020	Evaluación del desempeño, Reunión en el Dpto y VAM
<b>5</b>	Estudio de los elementos teórico-conceptuales sobre la supervisión educativa en cuanto: a la misión, principios y funciones básicas.	septiembre 2020	Despacho
<b>6</b>	La Implementación del currículo institucional a partir de las características de la institución	septiembre 2020	Reunión metodológica y VAM
<b>7</b>	Taller: Organización escolar y supervisión	enero	Taller

	educativa; necesidades de la dirección educacional		
8	Taller: El trabajo en red y su influencia en las instituciones y modalidades educativas.	Febrero 2021	Taller
9	Desarrollo de un taller metodológico sobre ¿Cómo supervisar la secundaria básica, a partir del diagnóstico y determinación de los componentes de la organización escolar.	Diciembre 2021	Evaluación del desempeño, Reunión en el Dpto y VE
10	Autosuperación: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Documentos normativos que rigen la supervisión educativa y el proceso de organización escolar y las nuevas orientaciones del III Perfeccionamiento del SNE</li> <li>➤ La supervisión educativa y los principales cambios en el entorno educativo.</li> <li>➤ Influencia de los factores físicos del ambiente en la salud escolar</li> <li>➤ Los principios de la supervisión y su salida en el proceso de supervisión.</li> <li>➤ Análisis en la coherencia de las dificultades detectadas en los componentes de la organización escolar y su salida en los diferentes niveles funcionales.</li> </ul>	Mensual  diciembre 2020  febrero 2021  marzo 2021  octubre 2020	
11	Reunión metodológica: Evaluación del diagnóstico de los componentes de la organización escolar y proyección de acciones para su mejora	Última semana de octubre 2020 y mes de julio 2021	Despacho y Balance de trabajo
12	Tratamiento al estado y resultados del comportamiento de los componentes de la OE obtenida a partir de visitas y actividades desarrolladas.	enero- abril y julio 2021	Despacho y Balance de trabajo

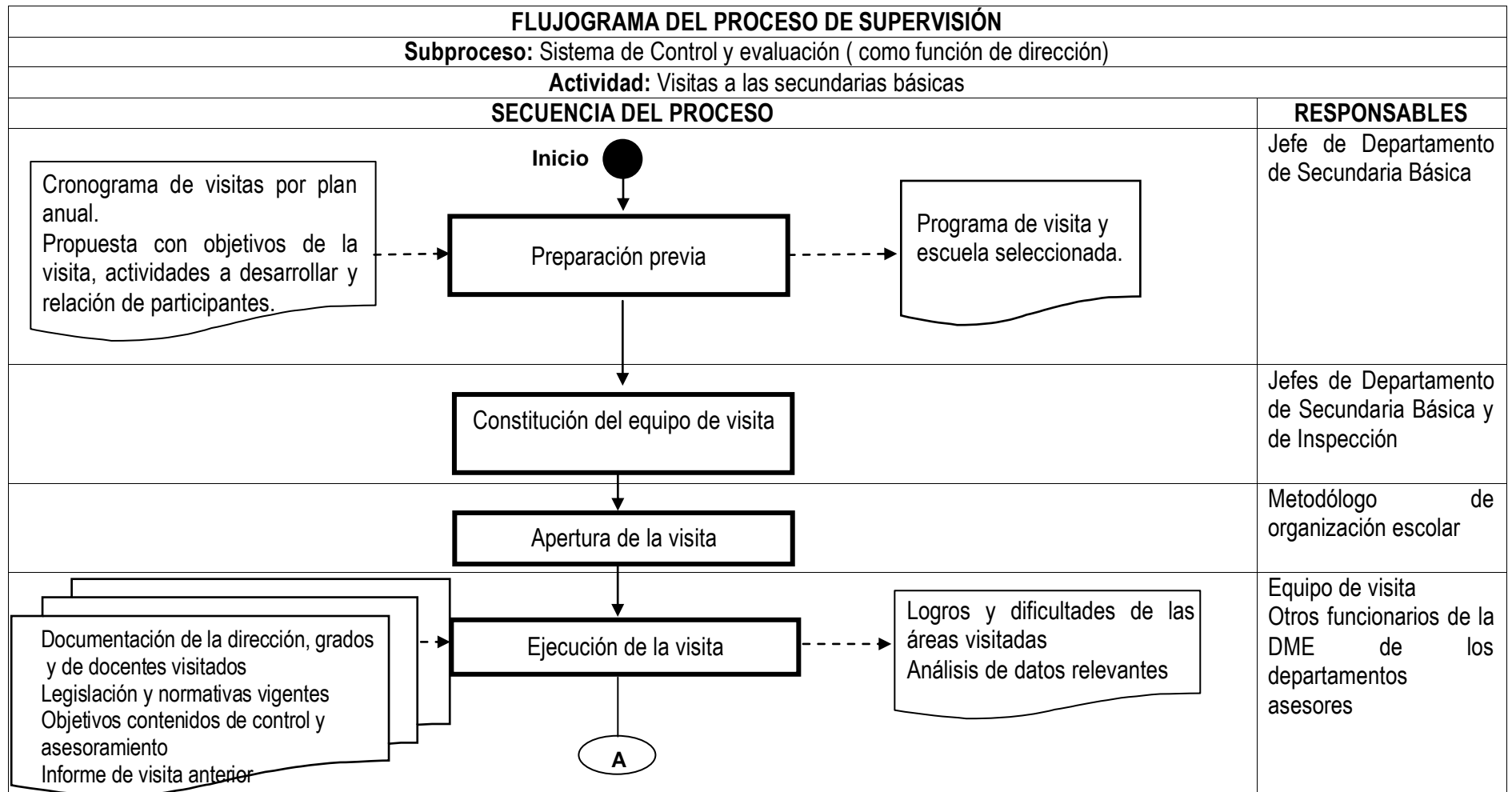
#### J. Acciones de supervisión a realizar

No	Acciones	Fecha	Forma organizativa
1	Asesorar a los directivos de centros la concepción higiénica del horario de actividades complementarias, en	Octubre y diciembre 2020	VAM y Taller metodológico

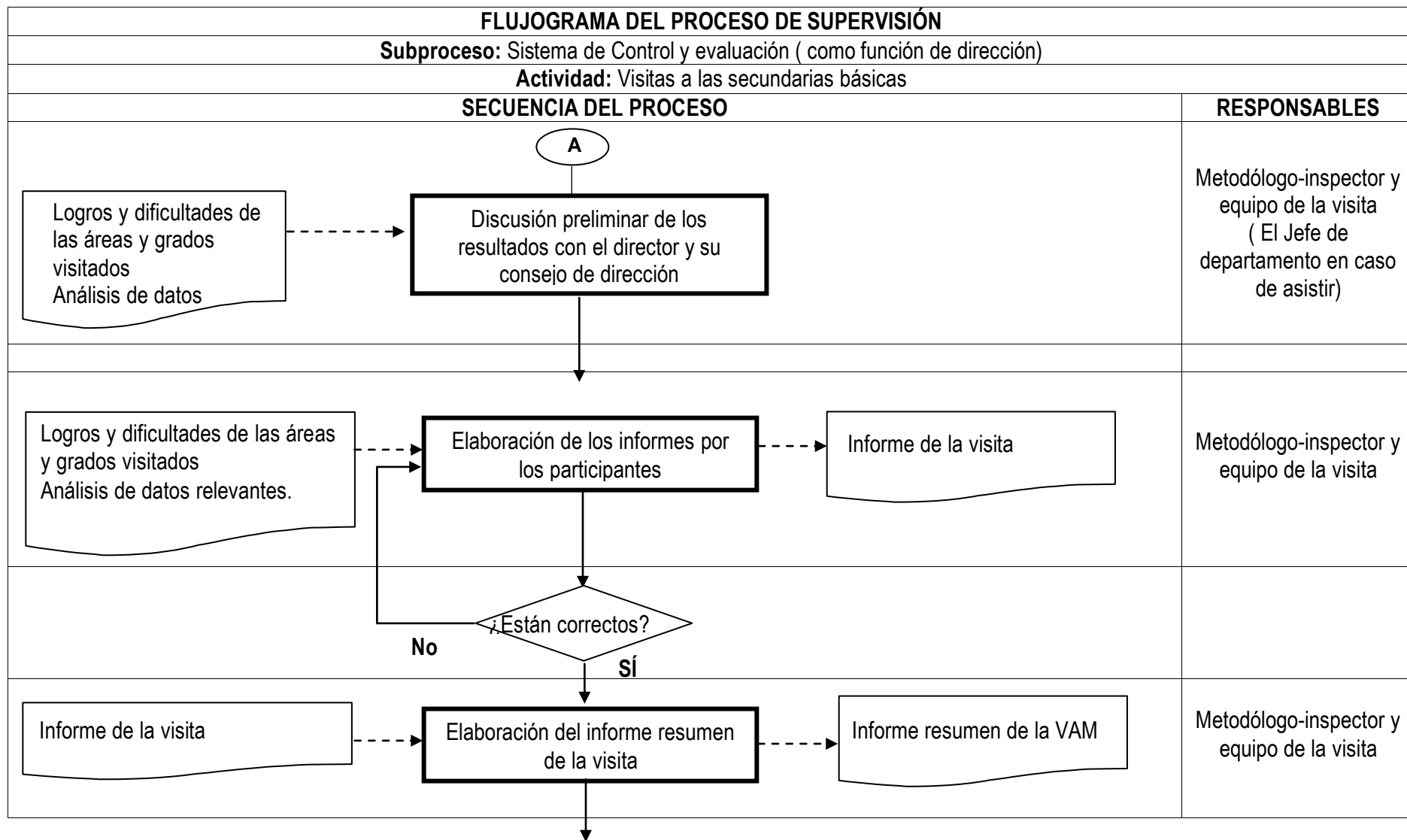
	las instituciones internas.		
2	Control al cumplimiento del análisis coherente de las dificultades detectadas en los componentes de la organización escolar y su salida en los diferentes niveles funcionales.	Enero 2021	Visita Especializada
3	Evaluación del diagnóstico de los componentes de la organización escolar y proyección de acciones para su mejora.	Última semana de octubre 2020 y mes de julio 2021	Despacho
4	Mantener una información actualizada, sistematizada e integral del estado del trabajo de las instituciones educativas que atiende a partir del comportamiento de los componentes de la OE obtenida a partir de visitas y actividades desarrolladas.	Mensual	Despachos

**Anexo 2 del programa para la SOESB.**

**Flujograma del proceso de desarrollo de la visita de supervisión a la organización escolar de la secundaria básica**



**Anexo 2. Flujograma del proceso de desarrollo de la visita de SOESB (continuación)**



<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Conclusiones de la visita</div> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 20px; height: 20px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">B</div> </div>	Metodólogo-inspector y equipo de la visita
--	--

**Anexo 2. Flujograma del proceso de desarrollo de las visitas de SOESB (continuación)**

<b>FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE SUPERVISIÓN</b>	
<b>Subproceso:</b> Sistema de Control y evaluación ( como función de dirección)	
<b>Actividad:</b> Visitas a las secundarias básicas	
SECUENCIA DEL PROCESO	RESPONSABLES
<div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 20px; height: 20px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">B</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 200px; text-align: center;">Informe resumen de la visita</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 200px; text-align: center;">Revisión del informe resumen de la visita a la SB</div> </div>	Metodólogo-inspector y equipo de la visita
<div style="display: flex; justify-content: center; align-items: center; margin: 10px 0;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 100px; text-align: center;">¿Está apto?</div> <div style="margin-left: 10px;"> <p>No</p> <p>Sí</p> </div> </div>	Metodólogo-inspector y equipo de la visita
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 200px; text-align: center; margin: 10px auto;">Reelaborar el informe resumen de la visita</div>	Metodólogo-inspector y equipo de la visita
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 200px; text-align: center; margin: 10px auto;">Entrega del informe resumen de la visita al Jefe de departamento de SB y al director de la escuela</div>	Metodólogo-inspector
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 250px; text-align: center; margin: 10px auto;">Confección y envío al departamento de SB del plan de acciones de mejora.</div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center; margin-top: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 150px; text-align: center;">Plan de acciones de mejora</div> </div>	Director de la SB objeto de visita

C

Anexo 2. Flujograma del proceso de desarrollo de la visita de SOESB (continuación)

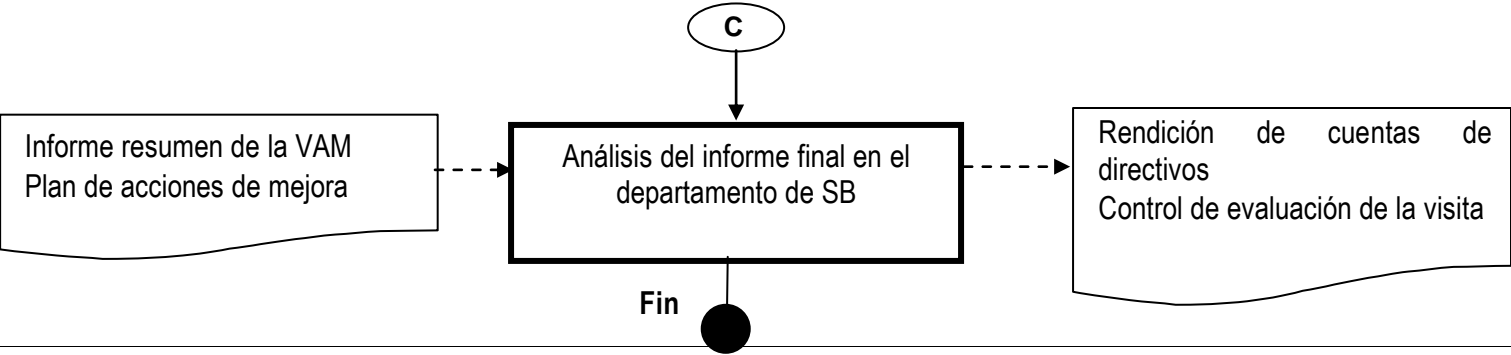
**FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE SUPERVISIÓN**

**Subproceso:** Sistema de Control y evaluación ( como función de dirección)

**Actividad:** Visitas a las secundarias básicas

**SECUENCIA DEL PROCESO**

**RESPONSABLES**



Jefe de Departamento



## **Anexo (11.1) Programa para el taller de socialización de la evaluación preactiva del programa para la supervisión a la organización escolar de la secundaria básica.**

### **Programa de trabajo**

**Integrantes:** Miembros del Grupo Gestor (Jefa de departamento, metodólogos-inspectores, inspector integral del municipio de Holguín) y directores de instituciones educativas.

**Objetivo:** Obtener información valorativa acerca de la pertinencia del programa de SOESB. Tiempo de duración: 2 horas

### **Aspectos a valorar en el taller**

- ✓ Adecuación de la estructura del programa para la SOESB
- ✓ Precisión de la formulación de sus objetivos, contenido y los responsables de su aplicación.
- ✓ Precisión y suficiencia de los temas que conforman el contenido del programa y de su adecuación a las acciones supervisoras y directivas diseñadas para el cumplimiento de los objetivos determinados.
- ✓ Precisión y adecuación de las acciones supervisoras para asegurar el cumplimiento de del programa para la SOESB.
- ✓ Precisión de los temas de preparación a desarrollar.
- ✓ Suficiencia de las acciones propuestas para el aseguramiento de los recursos materiales, tecnológicos y financieros de la supervisión educativa a la organización escolar.
- ✓ Posibilidades que ofrece el programa para desarrollar la supervisión a la organización escolar en atinencia con las particularidades específicas de las instituciones educativas en correspondencia con la labor que desarrollan los metodólogos-inspectores municipales de este nivel educativo en el cumplimiento de su función supervisora.

### **Actividades a desarrollar en la primera sesión**

- ✓ Apertura del taller por la Jefa del Departamento de secundaria básica (10 minutos).
- ✓ Presentación de una síntesis del modelo de la supervisión a la organización escolar de secundaria básica, y del procedimiento para su concreción en la práctica, a cargo de la investigadora (20 minutos).
- ✓ Presentación del programa, a cargo de la Jefa de departamento de Secundaria Básica del municipio de Holguín. (10 minutos).
- ✓ Organización de los grupos de trabajo y orientación del trabajo a desarrollar por los mismos, a cargo de la investigadora (5 minutos)
- ✓ Desarrollo del trabajo en grupos (25 minutos) Se conformarán grupos de trabajo que dispondrán de ejemplares del programa. Los grupos se conformarán por un número y composición equivalentes. Seleccionarán un facilitador y un registrador que preparará la relatoría con las conclusiones elaboradas en el análisis para su presentación en la reunión plenaria.

### **Actividades a desarrollar en la segunda sesión**

- ✓ Esta sesión se desarrollará en plenaria y se tendrán en cuenta las siguientes actividades:
  - Introducción a la sesión, a cargo de la Jefa del Departamento de Secundaria Básica del municipio de Holguín, que orientará sobre la metodología a seguir durante su desarrollo (5 minutos)

- Presentación de las conclusiones de cada grupo de trabajo, por parte de un representante designado (25 minutos). Se registrarán las modificaciones que se proponen realizar al programa
- ✓ Discusión, en plenaria, de las propuestas formuladas por los equipos y arribo al consenso (25 minutos). Se designará un facilitador y un registrador.
- ✓ Conclusiones de la sesión plenaria y el taller (5 minutos)