

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS PEDAGÓGICAS

“José de la Luz y Caballero”

Holguín

Departamento de Dirección Científica Educacional.

**Trabajo Final de la Especialidad de Postgrado en
Dirección de las Instituciones Educativas del MINED.**

**TÍTULO: “La dirección de la organización escolar en el
preuniversitario”**

Autor: Lic. Guillermo Flores Hechavarría.

TUTORAS: Dra. C. Maritza Guerra Zaldívar. Prof. Tit.

HOLGUÍN, 2013

INDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
DESARROLLO	5
Diagnóstico del estado actual de la dirección de la organización escolar del preuniversitario “Enrique José Varona”.	6
Fundamentos teóricos esenciales que sustentan la dirección de la organización escolar en el preuniversitario.....	17
Acciones para dirigir la organización escolar en el preuniversitario “Enrique José Varona”.	32
Valoración de la factibilidad de las acciones propuestas.....	37
CONCLUSIONES	
RECOMENDACIONES	
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

La sociedad cubana actual se enfrenta a nuevos retos en todas las esferas a partir de la actualización de su modelo económico y social, manteniendo como base el socialismo y la responsabilidad de la formación de las nuevas generaciones, siendo esta la razón de ser de las instituciones educativas. Para lograr lo enunciado anteriormente, es necesario tener en cuenta las prioridades sociales, políticas, económicas, el contenido de la educación y la conducción del proceso, no sólo en el ámbito escolar, si no también del sistema educativo en general.

A todos estos efectos no bastan el estudio de los objetivos y métodos de trabajo, es importante, además, el conocimiento de las mejores experiencias de los maestros y colectivo pedagógico en la dirección exitosa de la escuela, así como la participación de otros agentes educativos tales como la familia, la comunidad y en general la utilización de las potencialidades del entorno social y natural.

En cuanto a la organización de las instituciones educativas se hace necesaria la adopción de un conjunto de medidas organizativas para que se empleen con eficiencia y eficacia los recursos humanos y materiales en función de garantizar la conducción de los procesos y el logro de resultados. El proceso que garantiza en la escuela dicha organización, es precisamente el proceso de organización escolar, tradicionalmente vinculado al proceso docente – educativo de forma general y al proceso de enseñanza – aprendizaje de modo particular.

Sin embargo la organización escolar es mucho más amplia si se entiende como el proceso que permite la organización de todos los procesos que se desarrollan en una institución educativa: proceso de formación de profesionales, proceso científico – investigativo, procesos metodológicos, proceso de prevención entre otros.

La organización escolar requiere ser contextualizada en lo que se refiere al estudio del entorno y también a la consideración de lo interescolar e intraescolar, la comprensión de su evolución y desarrollo para la adopción de decisiones de organización e integración que permitan una adecuación de las acciones a las condiciones reales y una influencia eficaz sobre cada escuela, institución educativa y actor del proceso educativo.

La labor coherente de la escuela con los demás agentes educativos es condición indispensable para alcanzar dicho objetivo. El proceso educativo no se limita sólo al ámbito de la escuela, debe tener un carácter unificador, sistemático integral y gradual, atendiendo al nivel de desarrollo alcanzado en la educación de cada escolar y de cada grupo. Se deben considerar también las condiciones existentes en la escuela y en el marco social donde se desenvuelve dicho proceso.

Entiéndase por agentes educativos todos los factores que intervienen en la formación del estudiante, el colectivo de dirección, el profesor guía, el grupo escolar, el colectivo pedagógico, la familia, las organizaciones políticas y de masas de la institución, las instituciones sociales, culturales y económicas de la localidad, los medios de comunicación y difusión masiva entre otros.

Siempre ha sido una preocupación encontrar los mecanismos esenciales mediante los cuales los estudiantes puedan tener un mejor comportamiento y aprovechamiento de las diferentes materias de estudio, cuestión en la que inciden otros procesos.

De manera que todo trabajo dirigido a perfeccionar la integración de los procesos, a través de la organización escolar constituye un camino útil en las condiciones sociales actuales.

Además de estos criterios sobre el tema se plantea que en la escuela, la organización escolar promueve un sistema adecuado de acciones con vistas al logro de los objetivos que debe alcanzar. Según Jorge González (1981) en su fundamentación "La organización escolar un problema pedagógico", la considera el eje central de toda la actividad en que se desarrolla el proceso docente.

El tema relacionado con la organización escolar ha sido abordado por diversos autores: Jorge González Corona (1981), "Organización escolar un problema pedagógico", Skatkinh M. N (1982) "Generalización y utilización de experiencias de avanzadas", Gilberto García Batista (1984) "Filosofía del desarrollo e higiene escolar", Juan Carlos Pérez González (2005) "La organización escolar como base fundamental del trabajo de la escuela", Odalis E. Fuentes Sordo (2007) "Organización escolar una necesidad para el éxito de la dirección educacional", José C. Pérez González (2007) "Organización escolar base de diagnosticar el

trabajo metodológico y la evolución”, así como Díaz Manso (2010) “La dirección, organización e higiene escolar”.

Los trabajos antes mencionados han aportado diversas alternativas para el tratamiento a la organización escolar dentro del proceso docente – educativo. Los mismos han cubierto áreas como la relación entre la promoción de la salud y la organización escolar, se han propuesto fundamentos teóricos generales que deben ser considerados a la hora de planificar, orientar, ejecutar, controlar y evaluar todo el proceso de organización escolar en un centro docente.

Es innegable por tanto, el valor teórico metodológico de los trabajos antes mencionado. Sin embargo, sus contribuciones se convierten en limitaciones al centrar esencialmente la organización escolar en el proceso docente – educativo.

Por otra parte no realizan propuestas dirigidas, en específico, al nivel preuniversitario lo que hace necesaria la búsqueda de soluciones que desde la teoría y la práctica propongan al proceso organizativo escolar en el nivel de referencia con una visión más amplia y cercana a la dirección del centro.

La necesidad de realizar estas nuevas consideraciones está dada, además, por los problemas presentes en la práctica directiva en relación con la planificación, orientación, ejecución, control y evaluación de los procesos a través de la organización escolar en los institutos preuniversitarios, adquiriendo mayor relevancia si se tiene en cuenta de que la enseñanza estuvo ausente en el municipio Holguín por más de 20 años.

Los análisis realizados, señalan como una de las primeras causas de las insuficiencias en los procesos de organización escolar en el IPU “Enrique José Varona” la falta de una planificación integradora que involucre tanto a los directivos, como al colectivo de trabajadores, los alumnos, la familia y otros factores externos de la escuela.

El estudio empírico realizado a partir del análisis de los documentos de los órganos técnicos y de dirección, valoración de los horarios, las reuniones de padres, visitas al desarrollo de las reuniones de los órganos técnicos y de dirección, así como desarrollo de visitas al centro, entre otros, permitió constatar la existencia de una **contradicción** que se genera entre la aspiración de contar con un proceso de organización escolar que integre los restantes procesos del

preuniversitario y la situación actual de éste, centrado fundamentalmente en el proceso docente educativo.

Esta contradicción genera el siguiente **problema profesional de dirección:** *Insuficiencias en la dirección de la organización escolar del preuniversitario “Enrique José Varona” que limitan el desarrollo de los restantes procesos institucionales.*

El trabajo que se presenta tiene como **objetivo:** *Elaborar un conjunto de acciones encaminadas a la dirección de la organización escolar en el preuniversitario “Enrique José Varona”.*

De acuerdo con el objetivo se proponen las siguientes **tareas profesionales:**

1. Diagnosticar el estado actual de la dirección de la organización escolar del preuniversitario “Enrique José Varona”.
2. Determinar los fundamentos teóricos esenciales que sustentan la dirección de la organización escolar.
3. Elaborar un conjunto de acciones encaminadas a la dirección de la organización escolar en el preuniversitario “Enrique José Varona”.
4. Obtener evidencias acerca de la factibilidad de las acciones propuestas.

El cumplimiento de las tareas permitirán darle solución al problema profesional de dirección que se presenta en el preuniversitario “Enrique José Varona” de la provincia de Holguín, al aportar un conjunto de acciones que puedan contribuir a mejorar la dirección del centro a través de la organización escolar.

Durante el desarrollo de la investigación se utilizaron los siguientes métodos:

Métodos Teóricos

Análisis-síntesis e Inducción-deducción: Para determinar las características esenciales del proceso de organización escolar. Precisar rasgos de la organización escolar debidamente contextualizados a las características de los preuniversitarios. Para la determinación de los agentes educativos y los diferentes niveles de dirección por los que transita la organización escolar en este tipo de centros, así como de las funciones inherentes a los mismos en los preuniversitarios.

Métodos Empíricos

Análisis de documentos: Para recoger información relacionada con la concepción de la dirección de organización escolar, así como la salida a los principales documentos normativos en los preuniversitarios.

Observación: Para evaluar el nivel de preparación en el contenido de Organización Escolar que poseen los directivos y los docentes del preuniversitario.

Encuesta y Entrevista: Para precisar el conocimiento que se tiene acerca de la organización escolar y cómo la misma se planifica, orienta, ejecuta y controla en los preuniversitarios.

Los resultados parciales que se alcanzaron en el desarrollo de la investigación que se presenta como trabajo final de la especialidad, fueron presentados por el autor en eventos científicos y otras formas de divulgación que contribuyeron a su perfeccionamiento.

DESARROLLO

DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DE LA DIRECCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR EN EL PREUNIVERSITARIO “ENRIQUE JOSÉ VARONA”.

El instituto preuniversitario, objeto de estudio, cuenta con un consejo de dirección formado por diez compañeros, de ellos 5 poseen el título de máster y además posee una fuerza profesoral de 77 docentes, de los cuales 69 son licenciados, 3 se superan en la modalidad de CPE, 5 se acogen a otras alternativas de superación y cuenta además con 2 docentes en formación de 4to. Año; uno de la especialidad de Inglés y uno de Historia y Marxismo. Del colectivo docente 10 son másteres y 5 cursan la Maestría en Ciencias de la Educación.

Esta fuerza profesoral está destinada a la atención de 711 estudiantes, distribuidos de la forma siguiente: 291 cursan el 10mo. grado, 191 el 11no. y 229 el 12mo. grado. De esta matrícula 61 estudiantes se encuentran incorporados a las aulas pedagógicas.

El diagnóstico del estado actual de la dirección de la organización escolar en el preuniversitario “Enrique José Varona” no es solo el punto de partida que permite el conocimiento de la realidad cambiante y compleja en un momento dado, es un proceso dinámico, continuo, inacabado que como tal se actualiza, amplía, ajusta y utiliza permanentemente para trazar las acciones que permiten transformar la realidad educativa.

En este trabajo el diagnóstico tuvo como **objetivo** determinar el estado actual de la dirección de la organización escolar en el preuniversitario “Enrique José Varona”.

Para la realización del mismo se utilizaron como **fuentes documentales** las siguientes:

- Los resultados de los estudios realizados sobre el tema por Fuentes Sordo y García Batista (2005), González Quintero, 2007), Torres Cueto (2005), Fuentes Sordo (2005) y Valdés Obregón (2008).
- Los registros de las visitas realizadas al centro por las diferentes instancias de dirección.

- Las actas de los Órganos de Dirección y Técnicos.
- Los registros de las visitas a clases observadas.

Como **fuentes personales** se emplearon: miembros del consejo de dirección, docentes y estudiantes. En este caso se empleó la siguiente población y muestra:

Fuentes personales	Población	Muestra	%
Miembros del consejo de dirección	10	5	50%
Docentes	77	28	36,3%
Estudiantes	711	93	13,08%

El **contenido** del diagnóstico está compuesto por un grupo de variables, dimensiones e indicadores que se presentan en la tabla 1, expuesta en la página siguiente.

La determinación del contenido permitió establecer los métodos e instrumentos a emplear. Como **métodos** se usaron: Encuesta, Entrevista, Observación y Análisis de documentos y los **instrumentos** empleados fueron: Cuestionario de encuestas a miembros del consejo de dirección y docentes (anexos I, II), guía de entrevista a estudiantes (anexo III), guía de observación a clases (anexo IV) y guía de análisis de documentos (Anexo V).

Los instrumentos se elaboraron atendiendo a que recogieran todos los aspectos del contenido que se diagnosticó y se repitiera la información en dos o más para realizar la triangulación de fuentes y métodos que posibilita un análisis más objetivo.

Tabla 1. Contenido del diagnóstico de la dirección de la organización escolar en el preuniversitario “Enrique José Varona”.

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
1. Organización escolar de las condiciones de vida y ambiente general del preuniversitario “Enrique José Varona”	1. 1. Condiciones físicas	Estado constructivo del centro. Número de alumnos y tamaño de los locales. Razón alumno-docente. Espacios para el receso la Educación Física y biblioteca.
	1.2. Condiciones higiénicas	Iluminación. Ruido. Ventilación. Agua. Servicios sanitarios. Mobiliario.
	1. 3. Clima socio psicológico	Modo de actuación de alumnos y trabajadores. Armonía, unidad y coherencia en el logro de los objetivos y metas propuestas. Ambiente escolar
	1.4. Organización de la vida de la escuela.	Horarios docentes y de vida. Su relación con la capacidad de trabajo de los distintos momentos. Distribución de los recursos materiales y humanos. Asistencia y puntualidad de alumnos y docentes. Disciplina.
	1.5.Órganos de dirección y técnicos	Sistema de planificación. Representatividad, preparación y experiencia de sus miembros. Conocimiento y aplicación de la política educacional. Conocimiento y aplicación de las funciones de los órganos. Control de las responsabilidades, tareas y acuerdos que se adoptan. Relación que establece con otros órganos.

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
2. Organización escolar de la dirección del centro	2.1. Dirección de los docentes y no docentes	<p>Comunicación que se establece entre directivos, docentes y no docentes</p> <p>Motivación que se logra en los trabajadores</p> <p>Participación de los trabajadores en la toma de decisiones, criterios y puntos de vistas sobre las tareas a realizar.</p>
	2.2. Dirección de los procesos	<p>Inclusión en la organización escolar de la planificación, organización, ejecución, control y evaluación del trabajo metodológico</p> <p>Inclusión en la organización escolar de la planificación, organización, ejecución, control y evaluación de la superación del personal docente y no docente</p> <p>Inclusión en la organización escolar de la planificación, organización, ejecución, control y evaluación del trabajo científico investigativo</p> <p>Inclusión en la organización escolar de la planificación, organización, ejecución, control y evaluación del trabajo con la familia y la comunidad.</p>
	2. Dirección del trabajo de Secretaría Docente.	<p>Organización del trabajo</p> <p>Organización y conservación de la documentación escolar</p> <p>Organización de los registros y archivos</p> <p>Cumplimiento de lo reglamentado</p> <p>Violaciones</p>

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
3. Organización escolar del proceso docente-educativo	3.1. Dirección de las actividades curriculares	<p>Dominio del fin y los objetivos de la educación preuniversitaria.</p> <p>Cumplimiento de los programas.</p> <p>Instrumentación y desarrollo de la integración de las asignaturas.</p> <p>Adaptación del currículo a las necesidades de los alumnos y a las condiciones y posibilidades de la escuela.</p> <p>Correspondencia de las actividades que se planifican con el fin y los objetivos de la educación preuniversitaria.</p> <p>Atención al proceso de preparación del 12mo. grado.</p> <p>Atención a las aulas pedagógicas.</p>
	3.2. Dirección de las actividades extra clases	<p>Orientación de las actividades.</p> <p>Motivación que logran los estudiantes por el desarrollo de las actividades</p> <p>Control de la efectividad de las actividades.</p> <p>Realización de actividades con la familia y la comunidad.</p>

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
4. Organización escolar del proceso de preparación político-ideológico.	4.1. Dirección del Trabajo Político Ideológico	<p>Inclusión en la organización escolar del programa de formación de valores en la educación.</p> <p>Inclusión en la organización escolar del sistema de preparación político – ideológica.</p> <p>Inserción del programa director de salud.</p> <p>Cumplimiento del Reglamento Escolar.</p> <p>Actualización de los murales.</p>
	4.2. Dirección del trabajo preventivo.	<p>Funcionamiento de la comisión psicopedagógica.</p> <p>Cantidad de incidencias.</p> <p>Cantidad de estudiantes incumplidores con los deberes escolares.</p>
VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
5. Organización escolar del proceso de control económico- financiero.	5.1. Proceso de control interno.	<p>Existencia de un ambiente de control.</p> <p>Gestión y prevención de riesgos.</p> <p>Realización de las actividades de control.</p> <p>Información y comunicación sobre el control realizado.</p> <p>Presupuesto anual aprobado</p> <p>El registro de asistencia de los trabajadores.</p> <p>Los documentos que originan obligaciones de pago</p>

Después de aplicados los instrumentos se procesaron los datos y se analizó la información, empleando la triangulación. La misma arrojó los resultados que se resumen por variables en los aspectos positivos y negativos siguientes:

Aspectos positivos:

Organización escolar de las condiciones de vida y ambiente general del preuniversitario “Enrique José Varona”

Las condiciones físicas e higiénicas de la escuela.

Organización escolar de la dirección del centro

El trabajo de secretaría docente.

Organización escolar del proceso docente- educativo

El dominio del fin y los objetivos de la educación preuniversitaria y la correspondencia de las actividades que se planifican con estos, la atención al proceso de preparación del 12mo. grado y la atención a las aulas pedagógicas, así como el control de la efectividad de las actividades extra clases.

Organización escolar del proceso de preparación político-ideológico.

La inclusión en la organización escolar del programa de formación de valores y del sistema de preparación político – ideológica.

El funcionamiento de la comisión psicopedagógica, es reducido el número de incidencias y de estudiantes incumplidores con los deberes escolares.

Organización escolar del proceso de control económico- financiero.

Existe un ambiente de control, resultando favorable la gestión y prevención de riesgos, la realización de las actividades de control, la existencia de los documentos que originan obligaciones de pago, así como la información y comunicación sobre el control realizado.

Aspectos negativos:

Organización escolar de las condiciones de vida y ambiente general del preuniversitario “Enrique José Varona”

Se evidencian dificultades con la higiene en el horario de vida del centro, pérdida de turnos de clases, uso incorrecto del uniforme escolar, algunas dificultades con la disciplina y los modos de actuación de los estudiantes, así como con el modo de actuar y vestir de algunos docentes, lo que provoca efectos negativos en el clima socio – psicológico del centro que no resulta favorable. El trabajo de los órganos de dirección y técnicos está centrado fundamentalmente en el proceso docente educativo.

Organización escolar de la dirección del centro

No se inserta suficientemente en el horario de vida del preuniversitario el horario de las actividades metodológicas, de superación docente, trabajo científico investigativo y trabajo con la familia y la comunidad, además no se aplica en el centro la dirección participativa para que el colectivo pedagógico participe en la toma de decisiones. Además se aprecian afectaciones en los procesos de comunicación y motivación de los trabajadores y estudiantes.

Organización escolar del proceso docente- educativo

Es insuficiente la integración de las asignaturas, así como la adaptación del currículo a las necesidades de los alumnos y a las condiciones y posibilidades de la escuela. Son escasas y de poca calidad las actividades extra clase que se planifican en el centro. Se observa incumplimiento de los deberes escolares, insuficiencias en el desarrollo del estudio independiente, así como desmotivación de los estudiantes por la participación en actividades extra escolares y laborales.

No se cumplen los planes de ingreso a la Educación superior y es pobre la realización de actividades con la familia y la comunidad.

Organización escolar del proceso de preparación político-ideológico.

Aun no es suficiente la inserción del programa director de salud, el cumplimiento del reglamento escolar y la actualización de los murales con documentos que contribuyan a la preparación política ideológica de los jóvenes.

Organización escolar del proceso de control económico- financiero

Los trabajadores no tienen información suficiente sobre el uso del presupuesto anual aprobado y en ocasiones no se exige suficientemente por la actualización del registro de asistencia de los trabajadores.

Las insuficiencias detectadas pueden estar condicionadas por las siguientes causas:

1. La reducción del concepto de organización escolar en el colectivo y los directivos, limitándose su conocimiento a lo relacionado con: la asistencia escolar, limpieza y uso correcto del uniforme escolar, así como el decorado exterior de las paredes de la institución y el cumplimiento del horario.
2. Débil preparación de directivos y docentes en temas relacionados con la prevención, regulación de conductas, atención socio – psicológica y político – ideológico y el control interno.
3. El trabajo con las prioridades del preuniversitario se centra esencialmente en la espontaneidad y se observa un carácter fragmentado entre los diferentes procesos que pudieran integrarse a través de la organización escolar.
4. Débil funcionamiento del Consejo de Escuela.
5. Debilidades en el proceso de formación vocacional y orientación profesional, así como en la formación laboral.

El diagnóstico realizado a la dirección de la organización escolar en el preuniversitario “Enrique José Varona” demuestra que este proceso tiene un grupo de insuficiencias que limitan el desarrollo de los restantes procesos institucionales, lo que ratifica la importancia de abordar el problema profesional de dirección declarado en la introducción del trabajo y proponer vías de solución.

Fundamentos teóricos esenciales que sustentan la dirección de la organización escolar en el preuniversitario.

La búsqueda de los fundamentos teóricos para este trabajo se realizó fundamentalmente en la Teoría de la Dirección Científica Educativa y en la Pedagogía, con énfasis en la Organización Escolar.

Para considerar la organización escolar como un proceso que se dirige resulta necesario abordar los sustentos teóricos esenciales acerca de su definición, carácter científico y contenido.

Bringas, 1999 considera la Dirección Educativa como "El proceso social para alcanzar, a partir de una determinada previsualización del futuro, las metas fijadas, las formas de involucrar a los participantes en su ejecución y las vías para institucionalizar los cambios producidos de las personas" y considera su objeto de estudio en la optimización del proceso de formación permanente e integral de las personas.

Esta posición se confirma con el punto de vista de Cuevas y Torres, 2002 cuando afirman que la dirección científica: "Es tomar en cuenta la esencia de los procesos que se desarrollan en las instituciones y en primer lugar la proyección futura del desarrollo de la institución, lo cual significa el desarrollo de las personas y el desarrollo al máximo de los directivos de la institución".

Por otra parte el carácter científico de la Dirección Educativa, según Alonso, 2000 es: "tomar decisiones acertadas, a partir de situaciones concretas y condiciones objetivas, que permitan:

- Atender al hombre, colocándolo como sujeto y objeto del proceso de dirección.
- conocer la personalidad y el desarrollo profesional de cada integrante del sistema.
- revelar las tendencias del desarrollo individual.
- dirigir el desarrollo profesional según las necesidades individuales.
- Atender al desarrollo corriente y prospectivo de la organización dirigida.
- proyectar tácticamente el desarrollo de la organización a partir de sus posibilidades reales.

- revelar las tendencias del desarrollo de la organización.
- dirigir el desarrollo de la organización según sus necesidades.
- asegurar la unidad del sistema y su capacidad de adaptación al entorno”.

La coincidencia en las posiciones teóricas de los autores citados permite abordar la organización escolar como un proceso de dirección que involucra a los recursos humanos de la institución y a los procesos que en esta se desarrollan para lograr las metas propuestas.

A la vez la organización escolar, como proceso que se dirige debe considerar las relaciones que se establecen entre las personas y procesos y la comprensión de que es un proceso que cumple las funciones generales de dirección, según apunta Borrero, 2008 cuando afirma: “Dentro del proceso de dirección se establece un sistema de relaciones de subordinación con la dirección de los procesos” y más adelante plantea compartir con Guerra, 2005, que consiste “*en la planificación, organización, regulación, control y evaluación de los procesos básicos y de aseguramiento, que constituyen un sistema de procesos conscientes, de naturaleza dialéctica y holística*”.

Borrero, 2008, plantea, además, que “La labor cotidiana de la escuela debe garantizar su adecuado funcionamiento a través de su dirección, por lo que la organización escolar ofrece oportunidades para facilitar la labor del directivo y del resto de los implicados, a partir del papel que desempeñan las formas, las estructuras organizativas y los medios de los cuales se dispone.”

La escuela cubana, consecuente con el encargo social de formar un hombre que piense, sienta y actúe, en correspondencia con los ideales de la revolución y la sociedad socialista que edificamos, ha tenido una responsabilidad cada vez más creciente en la elevación de la calidad educativa de los niños, adolescente, jóvenes y adultos que masivamente ingresan a las aulas sobre la base de una práctica escolar fundamentada en los logros de las ciencias pedagógicas.

Para el magisterio cubano, la escuela es una fuente permanente de interrogantes y de soluciones por la vía de la acción investigativa, como expresión del perfeccionamiento continuo de nuestro sistema educativo.

Consecuente con su encargo, las principales transformaciones que se vienen introduciendo en la escuela cubana en los últimos años, colocan en el centro de

la atención de los investigadores como esencial, la eficiencia de la labor educativa y los problemas que de ella se derivan entre los cuales el aprendizaje de los estudiantes; los métodos de enseñanza; la formación de valores jerarquizados de la personalidad de los niños, adolescentes y jóvenes, constituyen sin lugar a dudas, prioridades, que se lograrán a través de una eficiente organización escolar.

En este marco de prioridad, las estructuras de dirección juegan un papel fundamental en la concreción de la misma. Sin embargo cada nivel desempeña un rol diferente en correspondencia con las funciones y responsabilidades asignadas. No obstante, su accionar está encaminado a contribuir con la materialización de las normas y reglas establecidas para la educación.

Por la importancia que tiene para la institución educativa la organización escolar, los diferentes niveles de dirección deben prestar especial atención al trabajo de los cuadros de esta instancia.

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.

José Ramón Fernández planteó que la organización de la escuela hay que concebirla como un todo orgánico, donde no es posible dejar una fisura por la cual se escape parte de nuestro esfuerzo como educador.

En consecuencia con lo anteriormente planteado, para concebir el trabajo del director y del docente hay que tener en cuenta que la escuela opera como un sistema abierto porque desarrolla sus procesos en interacción con el entorno, la familia y la comunidad.

En la dirección del proceso de organización escolar, el director como máximo responsable de su institución, guía al colectivo, lo persuade, le demuestra y lo convence de la importancia de conocer y de lograr consciencia a partir del conocimiento, aplicándolo a su manera de actuar y pensar.

Como parte de la organización escolar, en las instituciones educativas se debe:

- Velar por el cumplimiento de las normas de higiene escolar
- Promover un ambiente de superación general comenzando por el director.
- Prever el trabajo metodológico como un sistema
- Atender el desarrollo del trabajo científico investigativo
- Revisar las tareas que realizará cada dirigente y centrar su peso en la función educativa.
- Planificar correctamente el trabajo por el director mismo, con el auxilio de sus colaboradores.
- Insistir con el estudio de los documentos que norman y regulan la vida del centro.
- Conocer todo lo que está legislado, los controles que existen.
- Depurar responsabilidades y tomar medidas oportunas y necesarias ante cualquier violación de lo reglamentado.
- Tener siempre presente la importancia del ejemplo personal de cada trabajador, docente, administrativo o de servicio en su contacto con los alumnos desde su apariencia física, modales y otros.

Por tanto la necesidad de una dirección escolar eficiente se convierte en una tarea de significativa atención para alcanzar los objetivos que la escuela como institución social se ha planteado en su proyecto educativo, para lo cual resulta de significativa importancia la organización escolar.

El vocablo “organización” en su sentido más amplio, significa ordenación, colocación, disposición, sistema estructurado de elementos según principios preestablecidos. Este término expresa la idea de someter algo a reglas o normas, con el fin de alcanzar objetivos bien definidos.

Fuentes, 2008 en el material básico que se recoge en la bibliografía plantea que el concepto organización escolar ha sido definido por muchos autores como:

- “...la buena disposición de los elementos para educar a los niños por medio de la instrucción”. (Blanco R. 1924)

- “Ordenación de los elementos de la escuela para que concurren adecuadamente a la educación de los escolares”. (García H. 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)
- “...la disposición de los diferentes elementos que concurren en la actividad escolar”. Hernández Ruiz, S y otros. Organización Escolar. (Uthea, México, 1954)
- “el objeto de la organización escolar es la escuela o institución educativa como lugar donde se realiza la educación formal.... (Del Pozo, 1978)
- “Ordenación adecuada de todos los factores y elementos que confluyen en la vida escolar, a fin de alcanzar mejor los objetivos de la educación”. (Moreno, 1978)
- “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”. (Maíllo, 1979)

Estas opiniones autorales se refieren a la necesidad de la ordenación respecto a la finalidad educativa, lo que implica que no sólo se refiere a la higiene escolar y al proceso docente educativo, sino a la ordenación sistémica de todos los procesos que se desarrollan en la institución escolar.

Se concuerda con Gairín, 2000 que el objeto de la organización escolar no es el análisis de los elementos en sí mismos (profesor, alumno, espacio, empleo de recursos, etc.) sino en su perspectiva organizacional, en su interrelación con los demás elementos y en función del objetivo planteado.

La conceptualización del objeto de la organización escolar se refiere a 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; es un sistema, que

como todos los demás en la dirección, tiene una base objetiva y una concreción subjetiva. Si los objetivos, los elementos estructurales, el contenido, sus interrelaciones, las decisiones de organización escolar no actúan como sistema; si ella misma no se concibe en términos de sistema, su objeto se reduce y resulta insuficiente.

De ahí que para este autor la organización escolar se refiere a la “...**unidad sistémica, armónica y racional de todos los recursos humanos y materiales que inciden en el logro del fin de la educación y su interrelación con el medio**”.

Otros autores como Fuentes y García,2005, definen el termino organización escolar “como la disciplina científica que estudia integralmente a la escuela en sus diversas relaciones para garantizar las condiciones adecuadas en la formación de los educandos. Debe revelar las particularidades del sistema de dirección en relación con el ordenamiento de las acciones educativas de la institución”.

Los autores antes señalados destacan también que una adecuada planificación, organización, ejecución y control de las actividades de la escuela resulta esencial para la formación y desarrollo de habilidades, hábitos, actitudes, valores y sentimientos de los estudiantes.

La organización escolar, como disciplina científica pertenece al campo de la Dirección 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.

Esta disciplina tiene su campo de estudio en el análisis integral de la organización de la institución educativa, en sus diversas relaciones que define su contenido a partir del ordenamiento de las acciones de la actividad educativa institucional para el cumplimiento exitoso de los objetivos trazados y para el perfeccionamiento

continuo de las realizaciones educativas referidas a la formación de los educandos.

Como regularidades en los conceptos estudiados, se destacan tres aspectos principales a tener en cuenta en cualquier definición de organización escolar:

- Como disciplina científica la organización escolar estudia integralmente a la escuela en sus diversas relaciones para garantizar las condiciones adecuadas en la formación de los educandos. Debe revelar las particularidades del sistema de dirección en relación con el ordenamiento de las acciones educativas de la institución.
- Como proceso que se desarrolla en las instituciones educacionales la organización escolar debe ser entendida como el proceso que proporciona el funcionamiento óptimo de la institución para el logro de sus objetivos donde quedan implicados todos los procesos y recursos utilizados de forma racional.
- La organización escolar debe atender a las características de los escolares y tener en cuenta las posibilidades máximas de desarrollo de los alumnos.

Para una adecuada organización escolar, se hace necesario valorar su papel en el proceso docente- educativo y cómo los restantes procesos contribuyen a la elevación de la calidad de este, el cual se considera como el eje central de toda la actividad escolar.

A la organización escolar le corresponde ser la coordinadora de todas las actividades y la fuente que cohesiona las acciones educativas que se desarrollan en una institución docente. De esta forma, facilita el aprovechamiento de todos los recursos humanos y materiales disponibles.

Su **importancia** también está dada en que aporta formas, métodos y procedimientos para garantizar la dirección más efectiva de los procesos y favorece la supervisión y el control interno de los centros.

A partir de los aspectos antes señalados se puede deducir que el **fin** de la organización escolar está dado en optimizar la labor de la escuela y alcanzar los objetivos propuestos, de la educación en sentido general, y de la escuela de manera

particular. Una adecuada organización escolar, por tanto, minimiza la ocurrencia de equivocaciones y errores que pueden atentar contra la labor formativa destinada a los educandos.

Para alcanzar una correcta organización escolar, según Fuentes y García, 2005, es imprescindible que la misma considere los **requisitos** siguientes, los cuales son también asumidos como sustento del presente trabajo:

- El **conocimiento y dominio de los objetivos** del nivel y de cada grado, la organización escolar debe tener como punto inicial de análisis los objetivos de la educación.
- La **delimitación del contenido** de la organización escolar. El mismo debe responder a los objetivos de instrucción y educación del nivel de que se trate, así como a los contenidos del mismo. El contenido de la organización escolar debe también encerrar la estructura de los planes de estudio y programas, las distintas etapas del curso escolar, el régimen diario de la escuela (horario), el reglamento escolar, la organización de los grupos, el sistema de evaluación del escolar, el trabajo científico metodológico, de superación e investigación, así como el control interno del centro.
- El **contexto** en el que tiene lugar el proceso, es decir las condiciones concretas en las que se van a materializar los objetivos del nivel de educación y de cada grado, atendiendo al tipo de estudiantes, a las peculiaridades del claustro de trabajadores, a los recursos materiales de que se dispondrán, y a la comunidad en la que se inserta la escuela.
- El **empleo de un estilo de dirección flexible** no sólo para conducir el proceso docente-educativo en la escuela, sino de manera particular, para planificar, orientar, ejecutar y controlar la propia organización escolar. En este aspecto cobra vital importancia el papel del director y demás estructuras en la organización del proceso docente- educativo, el papel de las organizaciones políticas y de masas del centro y de la localidad, así como las organizaciones estudiantiles.

A los requisitos señalados con anterioridad, se les deben incorporar la precisión de **los agentes** que intervienen en el proceso de organización escolar, así como **las funciones** que cumplen cada uno de ellos en el mismo.

Para poder cumplir con los requisitos a los que se ha hecho mención previamente, el proceso de organización escolar requiere de **fuentes** que aporten información suficiente y necesaria acerca de las particularidades de este proceso en el país o región y en el nivel educativo de que se trate. En este sentido se destacan las siguientes:

- Los lineamientos y objetivos para la actualización de la política económica y social del PCC, así como documentos normativos para la organización escolar de la educación preuniversitaria y sus respectivos grados. Entre ellos se encuentran los diseños curriculares, los programas de asignaturas, reglamentos escolares y ramales, resoluciones ministeriales, así como cartas circulares e instructivas municipales, provinciales y ministeriales.
- Las mejores experiencias de dirección y gestión de la escuela. En este sentido se debe aprovechar todo lo positivo que puedan aportar tanto directivos como docentes, para llegado el momento poder trazar líneas de trabajo y estrategias que permitan la optimización de la organización escolar.
- La trayectoria pedagógica del pasado, el presente y el futuro. Al respecto deben valorarse los resultados de etapas precedentes: ¿cómo se llegó a ellos?, ¿qué aspectos influyeron en la obtención de los logros y dificultades existentes? Debe atenderse, asimismo al estado real del proceso: los recursos con los que cuenta - tanto materiales como humanos - las limitaciones y fortalezas, el estado real de los estudiantes, entre otros. Resulta, igualmente esencial, delimitar cuidadosamente la proyección futura del proceso (el estado deseado que se pretende alcanzar): ¿qué es importante para alcanzar los objetivos, en el futuro?, ¿cuáles son las prioridades que deben atenderse?, ¿qué cambios deben producirse en cada etapa del curso, por grado, por grupos y por estudiantes?

En cuanto a la organización del sistema de actividades de las instituciones educativas se hace necesaria la adopción de un conjunto de medidas organizativas para que se empleen con eficiencia tanto los recursos humanos como materiales. La labor coherente de la escuela con los demás agentes educativos es condición indispensable para alcanzar dicho objetivo.

La organización escolar debe tener un carácter unificador, sistemático, integral y gradual, atendiendo al nivel de desarrollo alcanzado en la educación de cada escolar y de cada grupo. Las condiciones existentes en la escuela y en el marco social donde se desenvuelve dicho proceso. Así como concebir todos los procesos que se desarrollan en la misma. Este criterio es compartido por González, 1981, cuando plantea que la organización escolar, promueve un sistema adecuado de acción con vista al logro de los objetivos que debe alcanzar.

De las consideraciones ya señaladas, se deduce que el carácter procesal e integrador de la organización escolar está dado no sólo por su tránsito a través de las distintas etapas y la inclusión de todos los procesos institucionales, sino por la interacción que se produce entre los agentes educativos. De esta forma, se hace necesario el accionar cohesionado de dichos agentes educativos, integrándolos y actuando de manera bilateral, en un proceso único y cohesionado.

La sociedad actual reclama un nuevo status y exige una mayor relación institución-entorno debido a la importancia de la educación y la evolución de su propio concepto hacia perspectivas de mayor colaboración y participación. Por ello la necesidad de organizar e integrar globalmente los factores del entorno con los del entorno. La organización escolar comprende, por tanto, el análisis de realidades de educación formal y no formal siempre que en ellas haya un proceso sistemático de aprendizaje.

La realidad institucional es mucho más amplia, desborda la consideración y ordenación de elementos materiales. Se refiere no solo a los elementos institucionales, sino también a los extra institucionales a los que es necesario dar un nivel de organización dado desde la institución.

No puede obviarse que la educación es condicionada y condicionante del entorno socio-cultural y la consideración de estas realidades permiten tipificar, a partir de normas y reglas generales, decisiones particulares o singulares. Así, existen en Cuba disposiciones de organización escolar comunes a todo el sistema y otras más particulares para cada subsistema de Educación las que a su vez se particularizan en tipos de instituciones y que requieren singularidad en función de los diferentes contextos de realización.

La organización escolar al abordar realidades socio-culturales se refiere a fenómenos complejos y dinámicos y ella misma debe tener este enfoque científico para estudiarlos debidamente, por lo que la organización escolar requiere la consideración del contexto para la adecuación y concreción de las políticas educativas. Su inobservancia implica una materialización dogmática y autoritaria de la dirección.

La institución educativa es un sistema abierto, precisamente por su interrelación con el entorno. La política educativa concretada en el currículum escolar, se integra por perfiles necesarios a la sociedad que la diseña; y requiere ser contextualizado a los distintos escenarios territoriales donde se materializa. La institución educativa tiene que tomar del entorno intereses y necesidades, proyectar y organizar su labor de manera que los satisfaga.

Fernández, 1981, ha referido en su obra esta necesaria relación escuela-entorno, expresándolo de la forma siguiente: “La Organización Escolar planifica la interrelación más adecuada de todos los elementos que la componen con vistas al fin previsto. Tales elementos constituyen el entorno y el entorno escolar”.

Por otra parte, Ugalde Crespo, 2001 planteó: “Nuestra sociedad ha adquirido conciencia de un necesario redimensionamiento del sistema organizacional de la escuela. Urge lograr realmente un cambio en el grado de conocimiento y consideración proyectiva, en la concepción organizacional de la labor escolar; entre otros, en la relación con los agentes educativos, el diseño del currículum, la organización funcional, el uso de recursos, la extensión de los servicios, el perfeccionamiento de los soportes profesionales, la capacidad para identificar e incorporar nuevas formas de trabajo, la redefinición de estrategias y de la cultura que se genera”

Esta definición identifica un campo mucho más amplio para la Organización Escolar, relacionado con la funcionalidad del sistema de la escuela, la cual puede disponer de determinados recursos materiales y financieros, más no son ellos los que determinan esencialmente la calidad de la organización escolar, sino las decisiones de su empleo y la competencia de los recursos humanos que en él intervienen.

Desde este punto de vista la organización de la institución educativa debe atender:

- Los principios generales de la educación, de la dirección y los objetivos estatales elaborados anualmente.
- El diagnóstico integral de la escuela y la comunidad.
- Las prioridades y la proyección estratégica elaborada en cada instancia de dirección.
- Las aspiraciones del modelo de escuela en cuestión, los objetivos de cada nivel y grados.
- El contenido, los métodos y los estilos de dirección.
- La creación de un ambiente adecuado en el que se desarrollen los procesos.
- El papel del docente en la dirección del proceso educativo en la clase y otras formas organizativas.
- Las formas de organización más racionales atendiendo al cumplimiento de lo orientado y la aplicación creadora en las condiciones existentes.
- El papel de las organizaciones estudiantiles, políticas y de masas en la escuela y en la comunidad.
- El protagonismo estudiantil en la toma de decisiones.

En la organización escolar hay que tener en cuenta el fin y los objetivos de la institución educativa. Para lograr el fin y los objetivos del nivel y de cada uno de los grados, la escuela organiza y ejecuta el plan de formación integral del estudiante, que incluye un sistema de actividades: político – ideológicas, docentes, laborales, deportivas, culturales, recreativas, de orientación profesional, de salud, entre otras. Estas deben combinarse con las actividades propias de los profesores y directivos: trabajo metodológico, superación, trabajo científico-investigativo, atención a la familia y la comunidad, entre otras, para garantizar la calidad de aquellas que se dirigen a los estudiantes.

A partir de allí se crea un sistema de relaciones que deben basarse en el respeto, la consideración de los puntos de vista, la participación en las decisiones y el

protagonismo estudiantil para mantener relaciones favorables entre directivos, profesores, trabajadores no docentes, los estudiantes, los padres y los miembros de la comunidad escolar.

Las mismas deben contribuir a formar en el joven una cultura de diálogo y debate, que le permita asumir posiciones reflexivas y actitudes positivas respecto a las relaciones interpersonales y a las tareas revolucionarias

Constituye una necesidad objetiva el hecho de que los metodólogos, inspectores, directores, subdirectores, maestros, profesores y todo el personal que interviene en la dirección educacional comprendan la importancia de lograr una organización científica del quehacer escolar.

La organización escolar, como se ha dicho con anterioridad, debe considerar las particularidades del nivel de educación para el que se realiza. La Educación preuniversitaria tiene sus peculiaridades que se exponen a continuación.

El fin de la educación preuniversitaria es lograr la formación integral del joven en su forma de sentir, pensar y actuar responsablemente en los contextos escuela-familia-comunidad, a partir del desarrollo de una cultura general integral, sustentada en el principio martiano estudio - trabajo, que garantice la participación protagónica e incondicional en la formación patriótica, la construcción y defensa del proyecto socialista cubano y la elección consciente de la continuidad de estudios superiores en carreras priorizadas territorialmente.

Los estudiantes que en ella participan se encuentran en el período de edades comprendido en la adolescencia tardía y la juventud, lo que implica que se deben estudiar las características psicológicas propias de estas edades para concebir el sistema de actividades que les resulten atractivas y contribuyan a su formación.

La organización escolar debe contribuir a que los estudiantes aprendan a desenvolverse por sí solos, sin la constante presencia familiar, para que puedan desarrollar cualquier tarea con la responsabilidad y entrega necesarias, logrando la formación y desarrollo de convicciones morales-políticas-revolucionarias que se incorporen conscientemente a su vida, permitiéndole así modos de actuación correctos.

Se impone, en aras de lograr el objetivo concebido para este tipo de centros, que cada alumno asuma tareas concretas que lo motiven en su formación como

futuros profesionales y que a la vez contribuyan a su orientación profesional y formación vocacional.

En este sentido, el proceso formativo integra actividades tales como la creación y presentación de sociedades científico - estudiantiles, el desarrollo del movimiento de monitores, la realización de eventos deportivos, festivales del saber y docente recreativos, entre otras. Todas estas actividades se diseñan de acuerdo con las potencialidades y limitaciones de cada estudiante, del claustro y de la institución.

La educación pre universitaria exige de una organización escolar efectiva, que cumplan los requerimientos siguientes:

- Estabilidad de los horarios de forma escalonada para aprovechar todos los espacios y recursos de que se dispone en la formación del bachiller.
- Uso, conservación y cuidado de los laboratorios, en especial el laboratorio de Computación es debe respetar el tiempo de máquina para desarrollar en los estudiantes las habilidades necesarias.
- Aplicación del sistema de evaluación vigente, realizando desde el inicio de curso la atención a las diferencias individuales.
- Organización eficiente de la preparación para el ingreso de 12mo. grado, garantizando que los estudiantes que ingresen a la educación superior lo hagan con los esenciales mínimos establecidos en las materias fundamentales cursadas en la educación media superior.
- Consideración de que el instituto preuniversitario es una institución dirigida a formar un bachiller, motivado no solo por las carreras de su preferencia sino también por las que son necesidades del territorio.
- Inclusión de todas las actividades inherentes a los diversos procesos que se desarrollan en el preuniversitario.
- Empleo de todos los agentes educativos del centro, la familia y la comunidad, de forma organizada y orientados acerca de las acciones y funciones que les corresponden desarrollar en cada caso.

- Previsión del control sistemático a la organización escolar y que permita tomar decisiones operativas para rectificar la conducción de la formación de los educandos y de los otros procesos, en los casos que sea necesario.
- Consideración de los resultados del diagnóstico de los sujetos del proceso educativo y los problemas de la institución y el entorno, así como de las peculiaridades de los estudiantes que forman su matrícula.
- Implicación de todos los miembros de la institución educativa, dándoles el protagonismo necesario desde el nivel del aula hasta el de la dirección.
- Consideración de la organización escolar como un proceso que se dirige y por tanto se planifica, se organiza, se ejecuta y se controla; el cual atiende a los grupos humanos y a los procesos.

Los planteamientos anteriores contienen aspectos de vital importancia para la correcta interpretación de lo que representa la organización escolar en el preuniversitario.

Los fundamentos teóricos tratados como solución a la tarea profesional que corresponde y que son esenciales en el planteamiento de las acciones que se proponen en este trabajo como solución al problema profesional de dirección son los siguientes:

- La organización escolar se **concibe en la escuela**, es un proceso que se dirige y atiende sus particularidades en cuanto a los objetivos de la educación, el centro, los estudiantes y la comunidad en la que se encuentra ubicada.
- Es un **proceso** que se dirige a **optimizar el proceso formativo de los estudiantes** y debe cumplir los requisitos propios de la organización escolar, atender las particularidades del nivel de educación de que se trate, así como el rol que desempeñan **los agentes** que intervienen en la escuela y **las funciones** que cumplen cada uno de ellos.
- Posee un **carácter integrador**, al incluir la organización de los distintos procesos y agentes educativos de la escuela con el aprovechamiento óptimo de los recursos disponibles.

Acciones para dirigir la organización escolar en el preuniversitario “Enrique José Varona”.

La lógica en la determinación del contenido del diagnóstico realizado a la dirección de la organización escolar en el preuniversitario “Enrique José Varona” y sus resultados, así como los fundamentos teóricos antes expuestos, constituyeron punto de partida en la determinación de las acciones que se presentan como consecuencia del desarrollo de la tarea profesional correspondiente.

Variable 1: Organización escolar de las condiciones de vida y ambiente general del preuniversitario “Enrique José Varona”

Acciones:

1. Desarrollo de actividades como matutinos, actos, celebraciones, entre otros, que garanticen involucrar en los mismos a todos los estudiantes y trabajadores para incrementar el sentido de pertenencia por el centro.
2. Desarrollo de actividades que motiven al uso adecuado del uniforme escolar y del vestuario de los docentes.
3. Desarrollo mensual de chequeos de emulación que garanticen a través de los parámetros a medir el embellecimiento del centro y sus locales, así como el logro de mejoras en los indicadores de eficiencia, divulgando los mejores resultados.
4. Desarrollo de actividades que contribuyan a la mejora de los modos de actuación de los estudiantes y profesores.
5. Incremento de la utilización de la radio base del centro para divulgar todos los resultados que obtenga el centro y el estado de los diferentes procesos que enfrente, dando en ello un papel protagónico a las organizaciones estudiantiles y políticas, así como al sindicato.
6. Organización del horario docente rompiendo el esquema de sesión mañana y tarde, cumpliendo lo establecido en la RM 178/2011 sobre el plan de estudio, con la participación junto al Sub director docente los jefes de departamentos, los profesores guías y la FEEM, con la planificación intencional de actividades útiles.

7. Confección del horario único que incluya la utilización de los laboratorios de Informática, Biología, Química, Física, la Biblioteca Escolar y su tecnología, así como los procesos de trabajo metodológico, superación, trabajo científico-investigativo y trabajo con la familia y la comunidad.
8. Previsión en el turno de Apreciación de las Artes de las sesiones para el desarrollo de los Talleres de Creación desarrolladas por los Instructores de Arte.
9. Incorporación en el horario del centro de la observación y debate de películas, la realización de talleres literarios y actividades que propicien el desarrollo de la cultura estética, el buen gusto, el rescate de nuestras tradiciones y la mejoría del clima sociopsicológico.
10. Fortalecimiento del movimiento de aficionados a las artes y al deporte.

Variable 2: Organización escolar de la dirección del centro

Acciones:

1. Desarrollo de talleres metodológicos u otras formas de trabajo metodológico que contribuyan a garantizar la preparación de la estructura de dirección para la implementación de cada una de las acciones diseñadas.
2. Desarrollo de acciones que propicien la dirección participativa y la toma de decisiones por parte del colectivo pedagógico.
3. Estudio de los procesos de comunicación y motivación de los trabajadores y estudiantes.
4. Organización de comisiones de trabajo con miembros del Consejo de Dirección y docentes para la elaboración del plan anual de actividades a partir de lo establecido en la Instrucción 1 y las orientaciones metodológicas del MINED.
5. Recogida en planes de trabajo anual y mensual, de las tareas o procesos propios de la educación. Ejemplo: sistema de reuniones, despachos, eventos en los que se involucra el centro, etc.

6. Elaboración de un sistema de trabajo que garantice la coherencia en las reuniones de los órganos de dirección y técnicos, las actividades fijas, el espacio para la evaluación del desempeño de los cuadros y docentes, entre otras.

Variable 3. Organización escolar del proceso docente- educativo

Acciones:

1. Estudio para el logro de la integración de las asignaturas en cada uno de los grados.
2. Análisis para la adaptación del currículo a las necesidades de los alumnos y a las condiciones de la escuela.
3. Investigación sobre las causas del incumplimiento de los planes de ingreso a la Educación Superior.
4. Incremento del control al cumplimiento de los deberes escolares y el desarrollo del estudio independiente.
5. Elaboración de un plan de actividades con la familia y la comunidad.
6. Realizar asaltos a los centros de la comunidad para homenajearlos por el día del jurista, de la salud, del deporte, del educador etc.
7. Desarrollo de actividades de motivación de los estudiantes por la participación en actividades extra escolares y laborales.
8. Desarrollo de actividades extra clases con el objetivo de motivar a los estudiantes hacia las diferentes especialidades a las que puede optar, teniendo presente que el fin de la educación es el ingreso a la Educación Superior.
9. Realización mensual de la reunión de la Comisión de Ingreso para evaluar las diferentes etapas del proceso.
10. Desarrollo de concursos mensuales sobre diversos temas.
11. Implementación de los resultados investigativos que se presenten para enfrentar los problemas que se detecten en el preuniversitario.

12. Desplegar un grupo de acciones para la atención al 12mo. grado con vistas a elevar la preparación para enfrentar los exámenes de ingreso, tales como:

- ✓ Organización del horario docente de forma tal que permita contar, en todo momento, con docentes frente a grupo para repasar, sistematizar los contenidos y atención las diferencias individuales de los estudiantes.
- ✓ Definición de la cobertura docente de más alta calidad existente en el centro para la atención a cada asignatura
- ✓ Concepción de un turno semanal para el tratamiento a la ortografía.
- ✓ Desarrollo del proceso político con los estudiantes, profesores, familia y Consejo de Escuela para incrementar la presentación de los estudiantes de 12mo. grado a los exámenes de ingreso.
- ✓ Preparación de los profesores que imparten el 12mo. grado, teniendo en cuenta el diagnóstico de estos.
- ✓ Análisis quincenal de los resultados del aprendizaje de los estudiantes de 12mo. grado y su valoración posterior en el claustro, departamento docente y en las asambleas de grupos para reorientar las estrategias docente educativas.
- ✓ Desarrollo de intercambios con los consejos de dirección, los profesores del grado, los alumnos, los padres y el Consejo de Escuela, con la intencionalidad de precisar y concientizar el papel de cada factor en función de lograr un ambiente de confianza, optimismo y compromiso para el mejoramiento de los resultados del aprendizaje.
- ✓ Estímulo a los docentes, estudiantes y padres por los resultados positivos que se alcancen.
- ✓ Intensificación del seguimiento y control al estudio individual, sobre la base del compromiso de los docentes, familiares y estudiantes, durante la preparación para la prueba de ingreso.

Variable 4. Organización escolar del proceso de preparación político-ideológico.

Acciones:

1. Realización del diagnóstico ideo político de docentes y estudiantes.
2. Desarrollar todo un proceso político en la institución para comprometer a todos, alumnos, familia y docentes con la exigencia y cumplimiento del reglamento escolar.
3. Desarrollo de acciones de control al cumplimiento del reglamento escolar.
4. Actualización de los murales con documentos que contribuyan a la preparación política ideológica de los jóvenes, e incluya temas de salud, valores, medio ambiente, ahorro, entre otros.
5. Invitación al centro a personalidades de la cultura local, combatientes de la Revolución Cubana y otros para realizar conversatorios con estudiantes y docentes.
6. Inclusión en la preparación de las asignaturas la determinación de las potencialidades de los programas para el desarrollo de clases en museos, exposiciones, lugares históricos, entre otros, que propicien un mayor motivación de los estudiantes hacia la búsqueda del conocimiento.
7. Atención desde la preparación de la asignatura la búsqueda de las potencialidades para la salida curricular a todos los programas directores, con énfasis en el programa director de salud, la FV y OP y el trabajo político.
8. Atención a la superación del personal docente, partiendo de los resultados del diagnóstico y las necesidades que de él se deriven.
9. Desarrollo de escuelas de educación familiar con los temas que se necesiten a partir de los resultados del trabajo educativo en la escuela.
10. Incremento del asesoramiento escolar con el objetivo de demostrar, asesorar y evaluar el desempeño de los docentes.

Variable 5. Organización escolar del proceso de control económico- financiero**Acciones:**

1. Información periódica sobre el uso y empleo del presupuesto anual aprobado.
2. Control sistemático y actualización del registro de asistencia de los trabajadores.
3. Cumplimiento de lo establecido en la Resolución 60/2011, garantizando en primer lugar que exista un ambiente de control.
4. Establecimiento de un sistema de control que garantice la actualización de todos los indicadores de eficiencia y datos que emite la secretaría.

Las acciones que se presentan como solución al problema profesional de dirección detectado en el preuniversitario “Enrique José Varona”, dan cumplimiento al objetivo de la investigación. La propuesta consta de 42 acciones que se organizaron en cinco variables relacionadas con la organización escolar de: las condiciones de vida y ambiente general, la dirección del centro, el proceso docente- educativo, la preparación político-ideológica y el control económico-financiero.

Valoración de la factibilidad de las acciones propuestas

La valoración de la factibilidad de la propuesta, se realizó a través de la comparación de los resultados en los indicadores de eficiencia y algunos resultados de procesos importantes que se desarrollan en el preuniversitario. La comparación se realizó antes de la aplicación de la propuesta (cursos 2009-2010 y 2010-2011) y después de aplicada esta (cursos 2011-2012 y 2012-2013).

Para ello se compararon los resultados obtenidos en los indicadores que se presentan en la tabla 2 y en los gráficos de los anexos V, VI y VII.

Proceso	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Asistencia escolar	91,6 %	92,4 %	97,8%	98,8 %
Retención escolar	96,3 %	96,8%	98,2%	99,4 %
Asistencia laboral	93,4 %	96,6%	96,7%	97,5 %
Aprendizaje 12mo. grado en ordinario	61,3%	64,4%	71,6%	82,9 %
Resultados ingreso	0	4,7%	27,8%	47,3%
Incidencias	12	8	3	0

Tabla2. Resultados comparativos

La evaluación cuantitativa de estos indicadores permite observar el incremento de la asistencia y la retención escolar, la asistencia laboral, el aprendizaje en 12mo. grado y los resultados en los exámenes de ingreso, a la vez que disminuyen las incidencias.

En los anexos del trabajo se recogen además un grupo de reconocimientos entregados al centro que avalan sus resultados integrales como reflejo del mejoramiento de la dirección de la organización escolar a partir de la implementación de las acciones propuestas.

CONCLUSIONES

Una vez concluido el proceso investigativo se arriban a las siguientes conclusiones:

- Los sustentos teóricos sobre la Dirección Científica Educacional y la Pedagogía, con énfasis en la Organización Escolar permitieron extraer los fundamentos básicos de las acciones que se proponen para dar cumplimiento al objetivo de la investigación.
- El estudio diagnóstico realizado demostró que existen insuficiencias en la dirección de la organización escolar en el Instituto preuniversitario "Enrique José Varona" que ameritan proponer soluciones para la dirección de la organización escolar.
- Las acciones propuestas no son rígidas, sino constituyen una alternativa que puede ser enriquecida y rediseñada a partir del diagnóstico sistemático que se realice.
- La práctica educativa demostró la factibilidad de las acciones propuestas para el mejoramiento de la dirección de la organización escolar en el Instituto preuniversitario "Enrique José Varona"

RECOMENDACIONES

Se recomienda:

- Continuar el perfeccionamiento del trabajo implementando nuevas acciones que contribuyan a mejorar la organización escolar del instituto preuniversitario “Enrique José Varona”.
- Divulgar las acciones propuestas en otros institutos preuniversitarios de la provincia.
- Profundizar a través de la investigación en los factores que se revelan en el diagnóstico como los más afectados en la dirección de la organización escolar.

BIBLIOGRAFÍA

1. ADDINE, FÁTIMA Y OTROS: Didáctica: Teoría y práctica, Editorial Pueblo y Educación, La Habana, 2004.
2. AFANASIEV, V. Dirección Científica de la Sociedad Editorial Progreso, Moscú, 1970.
3. ALONSO RODRÍGUEZ, SERGIO H. El sistema de trabajo del MINED. Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana, 2002.
4. BORRERO ALARCÓN JOEL. Estrategia de dirección para la secundaria básica microuniversidad. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Holguín. 2008.
5. BRINGAS LINARES, JOSÉ. Propuesta de un modelo de planificación estratégica universitaria. Tesis en Opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. ISPEJV. La Habana. 1999
6. CASTRO RUZ FIDEL. Discurso pronunciado en Reunión en el Municipio Boyeros el 8 de septiembre, en periódico Granma, septiembre de 2002.
7. CASTRO RUZ FIDEL. Discurso pronunciado el 16 de Octubre del año 2001, en la inauguración de la Escuela de Formación de Trabajadores Sociales de Villa Clara.
8. CASTRO RUZ RAÚL.: "Discurso pronunciado en la clausura del IV Período Ordinario de Sesiones de la asamblea Nacional del Poder Popular", Granma, La Habana, 2009.
9. CHÁVEZ RODRÍGUEZ: JUSTO A. Del Ideario Pedagógico de José de la Luz y Caballero., 1992.
10. COLECTIVO DE AUTORES.: Consideraciones acerca de la primera etapa del desarrollo metodológico en las asignaturas. ISP "José Martí" Material Impreso. Camaguey, s/f.
11. COLECTIVO DE AUTORES.: "El sistema de trabajo del docente y del director. Vías para su superación", material en soporte digital, Pedagogía, curso 47, La Habana 2007.

12. COLECTIVO DE AUTORES.: El trabajo Metodológico, la preparación de la asignatura y el tratamiento metodológico general del contenido de la asignatura. Material impreso. ISP Camagüey. Camagüey, 1999.
13. CORRALES, D. Y CELIA PÉREZ: Hacia el perfeccionamiento del trabajo de dirección de la escuela, Editorial Pueblo y Educación, La Habana, 1976.
14. CUEVAS CASAS, CARLOS; TORRES, GISELA Y COL. Fundamentos de la dirección educacional. Departamento de Dirección Científica ISPETP. Soporte digital. La Habana, 2002.
15. FERNÁNDEZ JOSÉ RAMÓN: intervención en el acto de fin de curso de cuadros y profesores del MINED, 2011
16. FERNÁNDEZ A. La Organización Escolar. Estructuras y recursos. En: Anuario, Sección de Ciencias de la Educación, U.A.B., 1981.
17. FUENTES SORDO, ODALYS E: Organización escolar: una necesidad para el éxito de la dirección educacional, material en soporte digital Pedagogía, curso 88, La Habana, 2007.
18. FUENTES SORDO, ODALYS. Y GARCÍA BATISTA GILBERTO. "La organización escolar: una necesidad para el éxito de la dirección educacional". En Revista "Varona". ISPEJV. Ciudad de La Habana, Cuba, 2005.
19. GAIRIN SALLAN JOAQUÍN. La Organización Escolar, Contexto y Texto de Actuación Editorial Muralla S.A. 2000.
20. GARCÍA BATISTA, GILBERTO Y OTROS: Fisiología del desarrollo e higiene escolar, Selección de temas, Editorial Pueblo y Educación, La Habana, 1984.
21. GONZÁLEZ CORONA JORGE. Organización escolar un problema pedagógico. V Seminario Nacional a dirigentes, metodólogos e inspectores, Febrero 1981. La Habana.
22. GUERRA ZALDIVAR, MARITZA DEL CARMEN (2005). La evaluación del proceso de dirección de los Institutos Superiores Pedagógicos. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Holguín

23. MINED.: Seminario Nacional a Dirigentes, Metodólogos e Inspectores de las Direcciones provinciales y Municipales de Educación. Documentos Normativos y Metodológicos. Febrero de 1981. La Habana, 1981.
24. MINED.: Seminario Nacional a Dirigentes, Metodólogos e Inspectores de las Direcciones provinciales y Municipales de Educación. Documentos Normativos y Metodológicos. Febrero de 1982. La Habana, 1982.
25. MINED.: Seminario Nacional de preparación del curso escolar 2010-2011, La Habana, 2010.
26. MINED.: Precisiones para el desarrollo del trabajo metodológico en el MINED. Resolución Ministerial 85/99. La Habana, 1999.
27. SEMINARIO NACIONAL PARA EDUCADORES. Universidad para Todos, editado por Juventud Rebelde. Noviembre del 2001.
28. PÉREZ GONZÁLEZ, JOSÉ C. "Problemas actuales en la organización higiénica de la actividad docente educativa". Material de apoyo al Curso pre congreso Pedagogía 2005. Ciudad de La Habana, 2005
29. PÉREZ GONZÁLEZ, JOSÉ C. "Estudio de la organización higiénica del proceso docente-educativo en las condiciones actuales de la escuela cubana". En CD del Evento Pedagogía 2005, Ciudad de la Habana, 2005
30. PÉREZ C. La organización escolar como base fundamental del trabajo de la escuela. Editorial Pueblo y Educación. Ciudad de la Habana, 1979.
31. PÉREZ C. Hacia el perfeccionamiento del trabajo de dirección de la escuela. Editorial Pueblo y Educación. C. Habana. S/A. 2001
32. PÉREZ GONZÁLEZ, JOSÉ C.: "Organización escolar base del diagnóstico, el trabajo metodológico y la evaluación", material en soporte digital, Pedagogía, curso 63, La Habana 2007.
33. PÉREZ GONZÁLEZ, JOSÉ C.: "Organización escolar: retos y perspectivas" material en soporte digital, Pedagogía, curso 21, La Habana 2013.
34. PLATAFORMA PROGRAMÁTICA DEL PARTIDO COMUNISTA DE CUBA, cap. XI, editado por el Departamento de orientación Revolucionaria del Comité Central del Partido Comunista de Cuba, La Habana 1976.

35. RAMOS CUZA, MANUEL A.: "El desempeño profesional de los directores de preuniversitario" material en soporte digital, Pedagogía, curso 17, La Habana 2013.
36. RAMOS RIVERO PABLO. Del otro lado de la imagen. Editorial Pueblo y Educación, 1996.
37. RUBALCABA ORDAZ LUIS, CANETTI FERNÁNDEZ SANTOS. Salud vs sedentarismo – La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 1989.
38. RUIZ AGUILERA, ARIEL. "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, 2005,
39. SORDO FUENTES ODALYS. "Material Docente Básico del Curso Organización Escolar", Ciudad de la Habana, 2008
40. SKATKIN. M. N (1982) Acerca del estudio, generalización y utilización de experiencias pedagógicas de avanzada No 28. la Habana.
41. TORRES CUETO, MARÍA A. Y CARVAJAL RODRÍGUEZ, CIRELDA. "Relación entre la educación para la salud, organización escolar y escuela promotora de salud". Material de apoyo al curso pre congreso Pedagogía 2005. Ciudad de La Habana, 2005
42. UGALDE CRESPO, LUIS Hacia un modelo de director educacional zonal serrano pinareño, tesis en opción al título de Master en Educación, IPLAC, La Habana, 2001.
43. VALLE LIMA, ALBERTO Y OTROS: "El sistema de trabajo del docente y del director de escuela. Vías para su perfeccionamiento". Marco teórico del proyecto de investigación homónimo. Material en soporte magnético. ICCP. La Habana, Cuba, 2003.

ANEXO I

Encuesta a los miembros del consejo de dirección

Compañero Profesor (a): La presente encuesta tiene como objetivo el de caracterizar el proceso de organización escolar en su centro. La sinceridad con que responda cada una de las preguntas que a continuación se relacionan constituirá de un valioso aporte para el trabajo.

1. ¿Cuántos años de experiencia tiene Ud. en el cargo y la enseñanza?
2. ¿Qué elementos considera Ud., forma parte de la organización escolar?
3. De 1 a 5, siendo 5 la escala máxima ¿qué valor le daría a la disciplina y modo de comportamiento de los estudiantes de su centro?
4. ¿Y los docentes?
5. ¿Considera Ud. que posee la autonomía necesaria para tomar decisiones en su escuela en correspondencia con su cargo?
Sí---- No---- ¿Por qué?
6. ¿Le da posibilidad a sus trabajadores de participar en la toma de decisiones?
Siempre----- A veces ----- Nunca-----
7. ¿Garantiza que sus subordinados conozcan los objetivos a largo, mediano y largo plazo de su institución?
Siempre----- A veces ----- Nunca-----
8. ¿Logra que hagan suyos los objetivos de su institución?
Siempre----- A veces ----- Nunca-----
9. ¿Qué evaluación le daría al horario único de su centro? ¿Por qué?
Bueno---- Regular----- Malo----
10. ¿Cómo Ud. valora el clima socio psicológico de su centro?
Bueno---- Regular----- Malo----
11. ¿Se cumple en su centro el horario de preparación metodológica?
Sí---- No---- ¿Por qué?

ANEXO II

Encuesta a profesores

Compañero Profesor (a)

La presente encuesta tiene como objetivo el de caracterizar el proceso de organización escolar en su centro. La sinceridad con que responda cada una de las preguntas que a continuación se relacionan constituirá de un valioso aporte para el trabajo.

1. ¿Cuántos años de experiencia tiene Ud. en la enseñanza, en la asignatura y en la docencia?
2. ¿Cómo evalúa Ud. La organización escolar en su centro?
Bueno---- Regular----- Malo---- ¿Por qué?
3. De 1 a 5, siendo 5 la escala máxima ¿qué valor le daría a la disciplina y modo de comportamiento de los estudiantes de su centro?
4. ¿Y a los docentes?
5. Considera Ud. Que en su centro se tiene en cuenta los criterios de los trabajadores en la toma de decisiones?
Sí---- No---- A veces----
6. ¿Cómo considera Ud. La concepción del horario único del centro?
Bueno---- Regular----- Malo---
7. ¿Se planifican en su centro actividades extra clases?. Mencione algunas.
8. ¿Se cumple en su centro el horario de preparación metodológica?.
Sí---- No---- ¿Por qué?
9. Desea hacer alguna sugerencia para mejorar la organización escolar en su centro.

ANEXO III

Entrevista a estudiantes

1. ¿Qué actividades realizas en tu escuela?
2. ¿Cuáles son la que más te agradan?
3. ¿Qué deseas estudiar al culminar el pre universitario?
4. ¿Qué te gustaría cambiar en tu escuela?
5. ¿De qué espacios dispones para emitir tus criterios?, ¿son escuchados?
6. ¿Te exigen en tu escuela por el cumplimiento del reglamento escolar?
7. ¿Te sientes cómodo con el horario del centro?
8. ¿Cómo calificas las clases que recibes?
9. ¿Te gusta tu escuela?

ANEXO IV

Guía de observación a clases.

Lista de aspectos a observar.

- Nivel científico actualizado del contenido y correspondencia de este con el objetivo, adecuada orientación ideológica y política-ideológica y de formación de valores.
- Cumplimiento del objetivo de la clase.
- Comunicación activa alumno- alumno y maestro-alumno durante el desarrollo de la clase.
- Empleo de estilos de aprendizaje desarrollador centrado en el estudio y el trabajo independiente del estudiante, mediante la tarea dentro y fuera de la clase; que estimulen el pensamiento lógico dirigido a la formación de conceptos, juicios y razonamientos en los estudiantes.
- Vínculo con la vida del contenido que imparte.
- Salida curricular a través del contenido y del diagnóstico de los estudiantes, al trabajo con los programas directores, y el trabajo con el PAEME, salud escolar, medio ambiente, trabajo preventivo.
- Cumplimiento de las normas de higiene escolar.

Anexo V

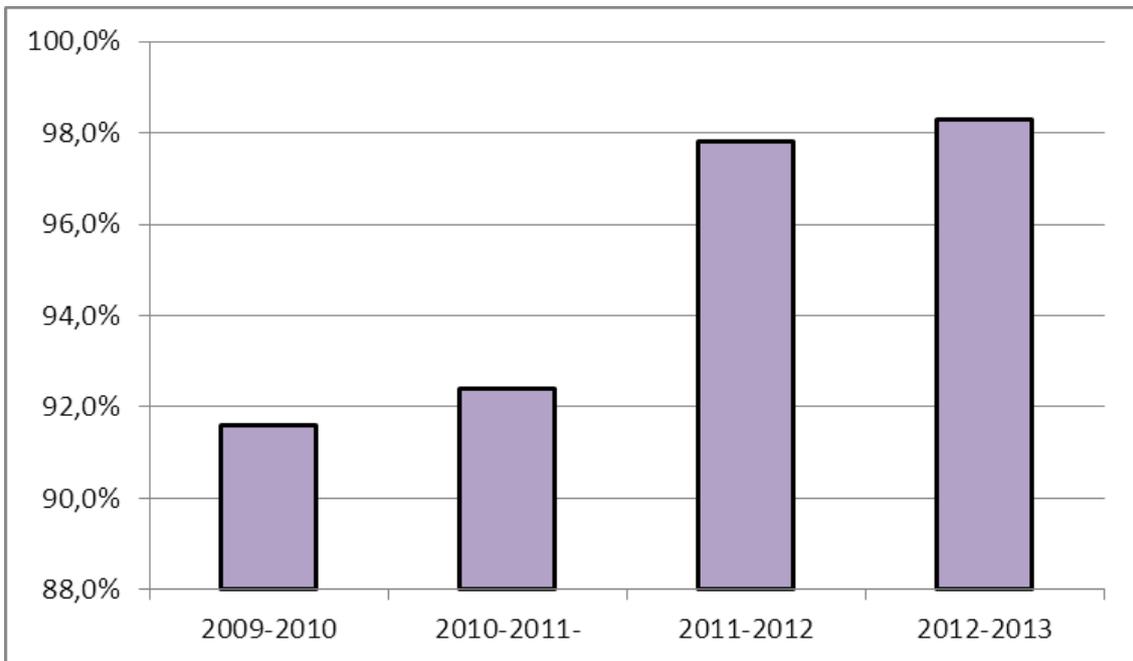
Guía de análisis de documentos.

Revisión de actas de reuniones de los órganos de dirección y técnicos.

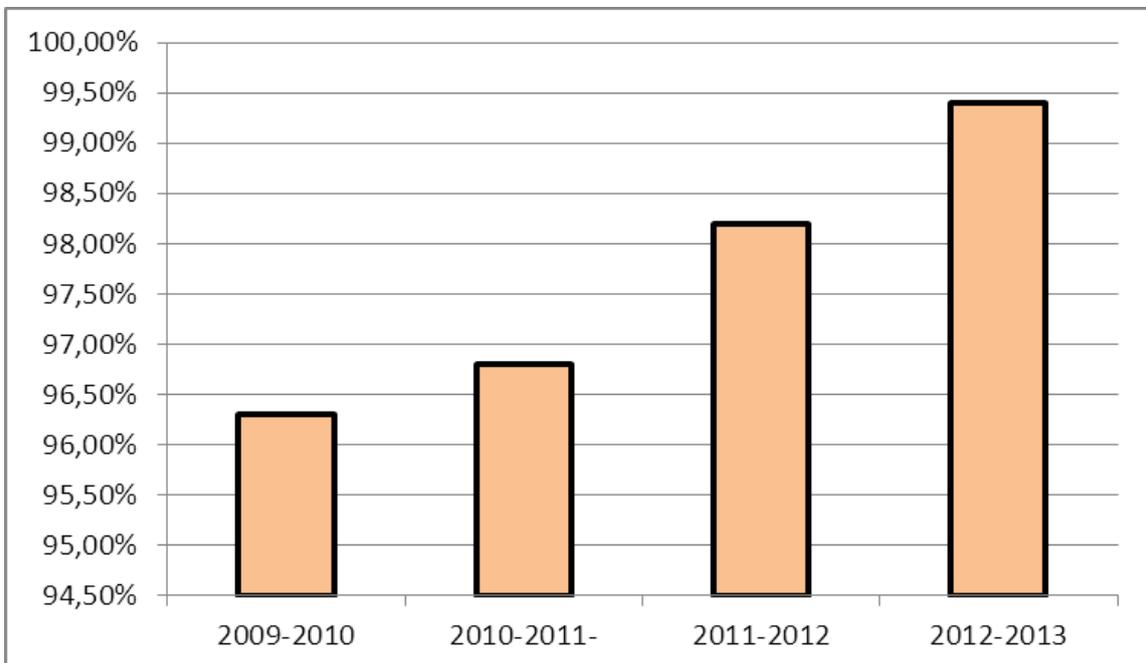
- Sistematicidad de las reuniones
- Tratamiento a los contenidos propios de las funciones del órgano
- Relación que se evidencia con el trabajo de los otros órganos
- Tratamiento a la organización escolar
- Medidas para solucionar las insuficiencias organizativas.

ANEXO V

Estado comparativo del comportamiento de la asistencia escolar

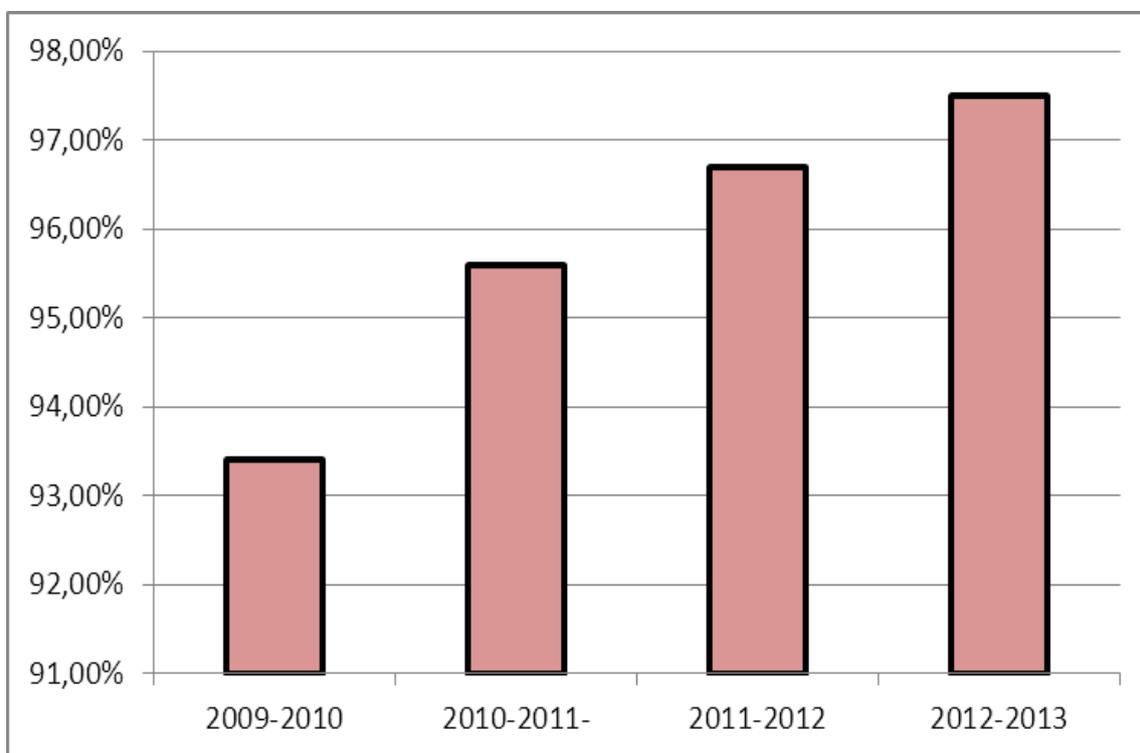


Estado comparativo del comportamiento de la retención escolar

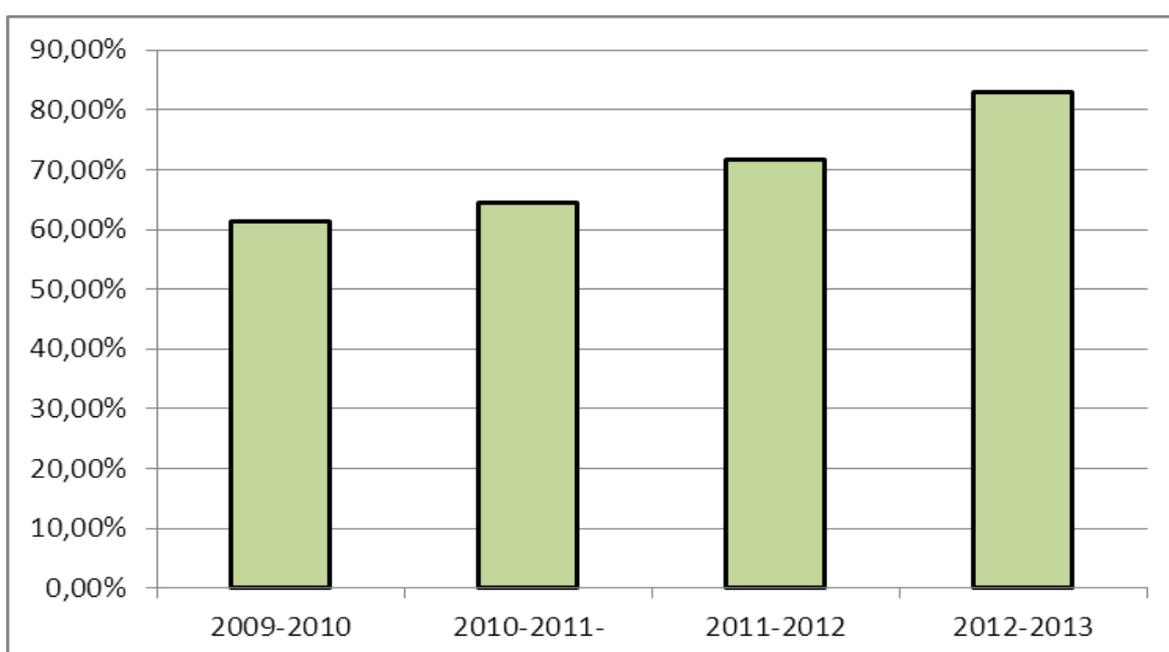


ANEXO VI

Estado comparativo del comportamiento de la asistencia laboral

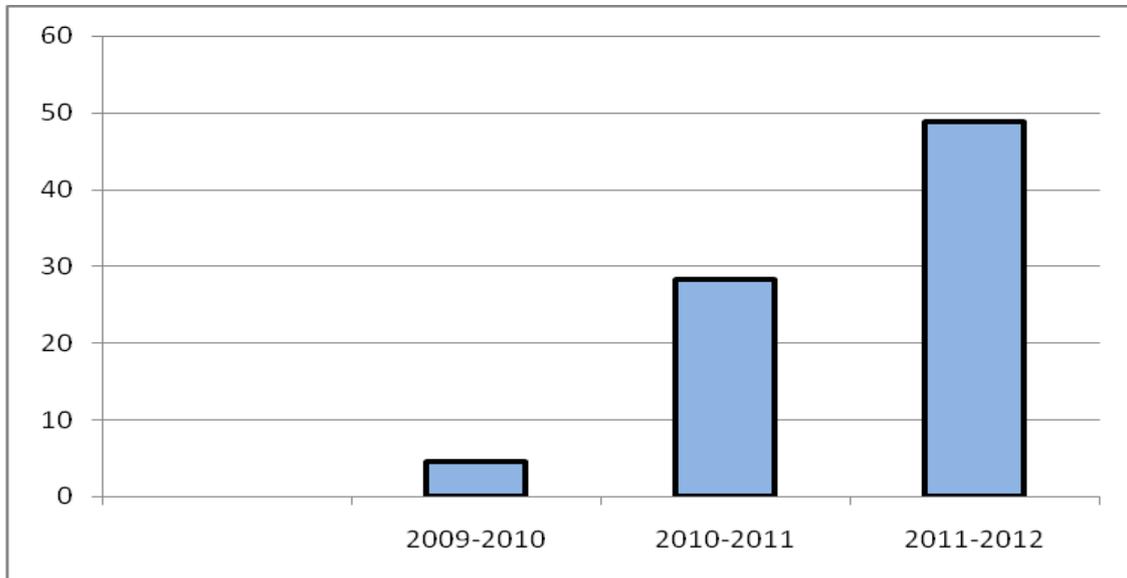


Estado comparativo del comportamiento del aprendizaje de 12. Grado.



ANEXO VII

Estado comparativo de los resultados del ingreso a la Educación Superior



Estado comparativo del comportamiento de la ocurrencia de incidencias

