



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO  
CENTRO DE ESTUDIOS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL

**Especialidad de posgrado en  
Dirección de Instituciones Educativas**

**Trabajo final**

**Título: la dirección de la superación del  
personal docente en la escuela primaria Camilo  
Cienfuegos**

**Autor:** Lic. Yosandris Suárez Vallejo.

Holguín 2016.



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO  
CENTRO DE ESTUDIOS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL

ESPECIALIDAD DE POSTGRADO EN  
DIRECCIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

## **TRABAJO FINAL**

**Título:** LA DIRECCIÓN DE LA SUPERACIÓN DEL PERSONAL DOCENTE  
EN LA ESCUELA PRIMARIA CAMILO CIENFUEGOS

Autor: Lic. Yosandris Suárez Vallejo  
Tutor: Prof. Aux., Lic. Jorge González Ramírez. Dr. C.

Holguín 2016.

## *AGRADECIMIENTOS*

*Con especial cariño y merecido agradecimiento a todas las personas que me estimularon y colaboraron para que llegara a la conclusión de la especialidad*

- *A toda mi familia en especial a mi esposa y mi hija*
- *A mi tutor Dr. C. Jorge Gonzáles Ramírez, por su preocupación y apoyo para nuestro trabajo.*
- *Al profesor Dr. C. Adrián Almaguer Martí por su paciencia, preocupación constante por el avance de cada uno de sus alumnos de la especialidad.*
- *A todas mis compañeras de trabajo*
- *A todos los profesores de la especialidad*
- *Muchas gracias*

## **RESUMEN**

La superación de docentes y directivos y su constante mejoramiento constituye una problemática de gran interés en las actuales circunstancias. Por cuanto su proceso de dirección continúa siendo objeto de investigación en los diferentes niveles de educación en Cuba.

El presente trabajo parte de la determinación mediante un estudio diagnóstico realizado de insuficiencias existentes en la dirección de la superación del personal docente, específicamente, en la Escuela Primaria Camilo Cienfuegos, del municipio Urbano Noris. Como vía de solución al problema profesional identificado se propone la elaboración de una estrategia para la dirección de la superación del personal docente en la institución educativa antes mencionada.

Los resultados obtenidos ofrecen una respuesta oportuna para la mejora en la dirección del proceso objeto de estudio, así como su influencia en el mejoramiento del proceso de enseñanza-aprendizaje que en ello está implícito, lo que constituye un factor facilitador del perfeccionamiento educativo. La misma puede generalizarse a otras instituciones educativas con flexibilidad y adaptabilidad al contexto.

INDICE.

No.	Contenido	Página
	<b>Introducción</b>	
	<b>Desarrollo</b>	
1	<b>Fundamentos teóricos y metodológicos para la dirección de la superación del personal docente</b>	
1.1	La dirección como fundamento para la elaboración de la estrategia	
1.2	Concepciones sobre la superación profesional para sustentar la estrategia.	
1.3	Concepciones sobre las estrategias	
2	Estado actual de la dirección de la superación del personal docente en la escuela primaria Camilo Cienfuegos	
3	<b>Estrategia de superación para directivos y docentes de la escuela primaria Camilo Cienfuegos del municipio Urbano Noris.</b>	
4	<b>Valoración de las pertinencia de la estrategia de superación</b>	
	<b>Conclusiones</b>	
	<b>Bibliografía</b>	
	<b>Anexos</b>	

## INTRODUCCIÓN

El impetuoso desarrollo de la ciencia y la técnica le ha planteado significativos retos a los sistemas educativos, los cuales han desarrollado ingentes esfuerzos transformadores para poder estar en consonancia con tales exigencias del desarrollo social. En el caso del sistema educativo cubano ha tenido que enfrentar condiciones especiales por el contexto socioeconómico en que se desarrolla.

El perfeccionamiento continuo del sistema educativo cubano ha tenido como premisa fundamental la elevación de la calidad educacional, considerando que la escuela constituye la institución social, a la que se le encomienda la misión de conducir el proceso educativo, dirigido a la formación y desarrollo de las nuevas generaciones, que se concreta en el fin y los objetivos de la educación: la formación integral de los escolares.

La calidad de un sistema educativo depende en esencia del nivel de profesionalidad alcanzado por sus docentes y directivos. Un profesorado de calidad ha de ser experto en la materia que explica y debe poseer una preparación pedagógica acorde con las funciones y el rendimiento que de él se espera, necesita además, motivación, responsabilidad y conocimientos del proceso educativo que dirige. Es por ello que la preparación metodológica del personal docente es un factor fundamental si se quiere lograr mejoría en la calidad de la educación.

Para el logro de tales propósitos es necesaria la participación activa y consciente de todos los actores educativos de la escuela y la comunidad, donde los docentes (maestros y profesores) desempeñan un rol esencial, por el protagonismo que deben tener en ese proceso formativo. Por tal motivo el incremento de sus niveles de

preparación ha sido una preocupación constante de quienes tienen la responsabilidad de conducir estos procesos, donde la superación se ha convertido en una vía fundamental para el logro de tales fines.

Tales propósitos adquieren mayor relevancia y complejidad en las escuelas primarias con aulas multigradas, donde exige de los maestros mayor pericia para atender la diversidad sin afectar los niveles de desarrollo exigidos.

Sobre esta temática varios autores han incursionado, los que han profundizado en su estudio y realizado numerosas propuestas para su mejoramiento. Entre ellos se destacan: Cubilla (2007), Santiesteban (2012), Barceló (2016), Gonzáles (2010) . En ellas se hacen propuestas para mejorar los niveles de preparación de los directivos y docentes, desde diversas aristas. Las cuales en sentido general ofrecen pautas que hemos utilizado como referencia, sobre todo por su contextualización al sector rural y en especial a las escuelas multigradas.

A partir de la experiencia práctica del autor en la dirección de escuelas rurales y multigradas, los resultados del diagnóstico realizado se ha identificado las insuficiencias siguientes:

- Insuficiente diagnóstico sobre las necesidades individuales de superación.
- Falta de correspondencia entre las actividades planificadas y las necesidades individuales.
- Insuficiente preparación previa a los responsables de la realización de las actividades planificadas.
- Falta de sistematicidad en el control de las actividades de superación planificadas.

- Insuficiente dominio de las exigencias del grado para lograr el máximo desarrollo de las potencialidades de sus alumnos en algunos contenidos de Lengua Española (ortografía, gramática y redacción) y en Matemática, (geometría y las magnitudes) y en Historia (en los principales hechos y personalidades de la localidad).

Las insuficiencias en el proceso de dirección de la superación del personal docente de la Escuela Primaria “Camilo Cienfuegos Gorriarán”, limitan su desempeño en el desarrollo de la actividad de enseñanza-aprendizaje en las condiciones del multigrado.

El problema de investigación se enmarca dentro del **objeto de investigación**: La superación del personal docente de la escuela primaria.

Del objeto declarado se delimita como **campo de acción**: La dirección de la superación del personal docente en la Escuela Primaria.

Se propone como **objetivo**: La elaboración de una estrategia para dirigir la superación del personal docente de la escuela primaria “Camilo Cienfuegos Gorriarán” que favorezca su desempeño en la conducción del proceso de enseñanza aprendizaje en las condiciones del multigrado.

Las **tareas profesionales** desarrolladas para alcanzar el objetivo de investigación fueron las siguientes:

1. Determinar los referentes teóricos y metodológicos para diseñar la estrategia para dirigir la superación del personal docente de la Escuela Primaria “Camilo



Cienfuegos Gorriarán”, en función de favorecer la conducción del proceso de enseñanza aprendizaje.

2. Diagnosticar el estado actual de la dirección de la superación del personal docente de la Escuela Primaria “Camilo Cienfuegos Gorriarán”, para conducir el proceso de enseñanza aprendizaje.
3. Diseñar la estrategia para dirigir la superación del personal docente de la Escuela Primaria “Camilo Cienfuegos Gorriarán”, en función de favorecer la conducción del proceso de enseñanza aprendizaje.
4. Valorar la pertinencia de la estrategia de superación del personal docente de la Escuela Primaria “Camilo Cienfuegos Gorriarán”, en función de favorecer la conducción del proceso de enseñanza aprendizaje.

Durante el proceso investigativo fueron utilizados **métodos de investigación** del nivel **teórico y empírico**.

Del **nivel teórico**.

**Análisis síntesis:** en la sistematización de los fundamentos teóricos y metodológicos obtenidos a través del estudio bibliográfico, que se constituyen en referentes para diseñar la estrategia. Además para el procesamiento de la información y la conformación del informe final de investigación.

**Inductivo-deductivo:** para el establecimiento de las consideraciones teóricas y metodológicas en que se sustentará el diseño de la estrategia.

La **modelación:** en la estructuración de la estrategia para superación del personal docente de la Escuela Primaria “Camilo Cienfuegos Gorriarán”, en función de

favorecer la conducción del proceso de enseñanza aprendizaje en las condiciones del multigrado.

Los métodos del **nivel empírico** que se emplearán son:

**Entrevista y Encuesta:** para recoger información de las carencias que poseen los docentes para su trabajo en la concepción del multigrado y de los directivos de la escuela y el municipio para indagar sobre la dirección de la superación en la escuela para este fin.

**Revisión de documentos:** para profundizar en los documentos que evidencian las carencias de los docentes en la concepción del multigrado y la dirección de las acciones de preparación con este propósito.

**Observación:** para percibir en las actividades de enseñanza-aprendizaje que desarrollan los docentes que trabajan en el multigrado sus potencialidades y limitaciones y las acciones que se desarrollan en la escuela orientadas preparación.

**Procedimientos matemáticos y particularmente de la estadística descriptiva e inferencial:** para el procesamiento de la información que se deriva de los métodos empíricos. Particularmente se utilizará el cálculo de porcentual.

El **aporte principal** de la investigación será la estrategia para dirigir la superación del personal docente de la escuela primaria “Camilo Cienfuegos Gorriarán” que favorezca su desempeño en la conducción del proceso de enseñanza aprendizaje en las condiciones del multigrado.

**FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS PARA LA DIRECCIÓN DE LA SUPERACIÓN DEL PERSONAL DOCENTE.**

En este epígrafe se exponen los resultados de la sistematización teórica sobre las concepciones de la dirección como concepto general, la superación del personal docente y la dirección de la superación. Los cuales constituyen las categorías principales en las que se fundamentan nuestra propuesta.

## **LA DIRECCIÓN COMO FUNDAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

Es innegable que el concepto de dirección ha sido definido por muchos autores, donde podemos destacar los siguientes:

- La dirección se concibe como influencia consciente de los órganos de dirección sobre los colectivos humanos con el fin de asegurar la consecución de los objetivos, organizando y orientando correspondientemente su actividad.”(Omarov, A. M. , 1977)
- "La dirección como relación social siempre significa la relación entre dirigentes y dirigidos y la recíproca subordinación entre ellos en cuanto a la realización de las metas establecidas."(Assmán, G. 1977)
- “Se identifica la dirección como el proceso de encausar los esfuerzos de los seres humanos hacia el logro de un determinado objetivo previamente establecido.”(Yáñez González, Eugenio, 1985)
- “La influencia consciente del sujeto de dirección sobre el objeto de dirección (colectivos humanos y medios materiales) con el fin de lograr los objetivos propuestos con el máximo efecto económico y social...”(Hernández Cotón, Silvio y otros, 1986)
- “La dirección es la influencia consciente, sistemática y estable del sujeto sobre el objeto de dirección, con el fin de alcanzar determinados objetivos,

basándose en el conocimiento y la aplicación de las leyes, principios y métodos que regulan el sistema sobre el cual se influye.”(Muguerzia, P. M. Y otros, 1986)

- "Proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas".( Stoner , J., 1989)

Cuando se analiza el rasgo esencial de estas definiciones se determinó que está referido a una influencia consciente, se relacionan con el fin de alcanzar objetivos o metas, existe otro rango esencial según las concepciones de Alonso en el 2001, donde se refiere a la dirección de personas y las relaciones que se establecen entre ellas.

A partir de un análisis de las consideraciones realizadas por (Almaguer 2008) que resulta tener en cuenta en la dirección:

1. Que se colectiva como una expresión de un estilo de dirección participativo que debe caracterizar la actuación de los directivos.
2. La importancia de la unidad como concepto social en la actuación sobre grupos humanos es determinante. (inferida de la definición de Yanes 1985: encausar los esfuerzos....)
3. La necesidad del conocimiento de las leyes, principios y métodos que regulan el sistema dirigido. No se puede dirigir sin conocer, “conocer es resolver”, sentenció el Apóstol José Martí, de ahí la importancia de que las metas sean aceptadas y convertidas en compromisos de todos.
4. Los objetivos deben ser racionales y retadores y han de propiciar llevar al sistema a un nuevo estado.

5. Dirigir exige un nivel de preparación, que se puede identificar como un arte su práctica y su conocimiento como ciencia.

De las diferentes reflexiones pudiéramos asumir que la dirección como concepto general es el proceso de influencias conscientes, sistemáticas y estables que se ejercen sobre los seres humanos, para encausar sus esfuerzos hacia el logro de un determinado objetivo previamente establecido, basándose en el conocimiento y la aplicación de las leyes, principios y métodos que regulan el sistema sobre el cual se influye.

También varios autores se han referido al concepto de dirección educacional, como concepto más específico dentro del ámbito de la dirección, al cual también han denominado, administración educativa que a nuestro juicio, son sinónimos.

- **“Dirección educacional** en un sentido amplio, es la concreción de la política educativa en un determinado marco organizacional (...) en un sentido más estrecho, es el proceso de planificación, organización, desarrollo, control y evaluación de la Educación considerando los recursos de que se disponen y los resultados del trabajo para lograr determinados objetivos.” (Valle Lima, Alberto, 2000)
- **La dirección educacional** es el proceso social para alcanzar, a partir de una determinada previsualización del futuro de la institución educacional, las metas fijadas; las formas de involucrar a los profesores, alumnos y el resto del personal en su ejecución y las vías para institucionalizar los cambios producidos en la formación integral de los participantes.(Bringas, José A., 2000)

- **La administración educativa:** es la disciplina pedagógica que estudia el proceso de administración de la escuela y que debe verse desde dos puntos de vista: como actividad laboral y social (interacción consciente y sistemática que establece el director y sus dirigentes subordinados con su colectivo laboral, de educandos y con la comunidad, orientada al logro de los objetivos propuestos) y como ciencia de la administración (sistema de conocimientos científico teóricos y modos de actuación que guían a la directora y sus dirigentes subordinados en la consecución de los objetivos de la escuela y le sirven de base a la práctica de la administración escolar). (Manzano)

De estas definiciones se asume la definición dada por. (Valle Lima, Alberto, 2000) al considerarla más acertada por su nivel de adecuación y al contexto educativo de la institución, el cual se destaca el papel social de la escuela en el entorno comunitario. Tiene un carácter funcional desde los proceso de planificación, organización, desarrollo, control y evaluación de la educación. Además por considerar los recursos de la institución y que siempre se hace en pos de un objetivo.

### **CONCEPCIONES SOBRE LA SUPERACIÓN PROFESIONAL PARA SUSTENTAR LA ESTRATEGIA.**

La superación en la época contemporánea alcanza dimensiones extraordinaria, debido a la gran demanda de elevar la calidad de la enseñanza, ya que su perfeccionamiento constituye un proceso permanente, sistemático e ininterrumpidamente en el proceso de dirección. Aspectos que se revierten en el incremento de la efectividad de la enseñanza y la calidad con la cual la educación aspira.

En diferentes países, incluyendo los de la América Latina y el Caribe, suelen utilizarse términos diferentes para denominar al grupo de actividades dirigidas a elevar la calidad de la preparación y el desempeño de los profesionales, y en consecuencia contribuir al mejoramiento de su gestión; así es posible encontrar las denominaciones de superación, formación, preparación y capacitación, las que de alguna manera constituyen expresiones particulares de una misma actividad con diferentes variantes, en dependencia del objetivo que ella tenga. De ahí que el concepto superación es identificado muchas veces con los de capacitación, formación y desarrollo.

Sobre este tema resulta interesante las reflexiones del (Almaguer 2015) en su tema para los cuadros donde expresa. “Son numerosas y diversas las definiciones que muchos autores han dado de estos términos, por lo que hemos considerado oportuno no asumir una definición específica, ni proponer alguna nueva, sino caracterizar cada uno de estos conceptos lo que brindaría una mejor comprensión para su utilización.

#### FORMACIÓN

- Es un proceso
- Es permanente, sistemático y continuo
- Desarrolla capacidades, conocimientos, habilidades, actitudes y valores
- Tiene un carácter más general, todos los demás contribuyen a ella.
- Es un concepto multidimensional.

#### PREPARACIÓN

- Es un proceso
- Se desarrolla para enfrentar una nueva situación

- Adquiere significación cuando es intencionada
- Desarrolla capacidades, conocimientos, habilidades, actitudes y valores

## CAPACITACIÓN

- Es un proceso
- Tiene un objeto específico y limitado
- Está orientado esencialmente hacia una actividad práctica y al desarrollo de capacidades y habilidades

## SUPERACIÓN

- Es un proceso
- Es permanente, sistemática y continua
- Su objetivo fundamental es actualizar, complementar, ampliar y perfeccionar los conocimientos y desarrollar capacidades y habilidades de dirección.

De este análisis se puede inferir que son términos afines, porque tienen una misma finalidad: incrementar el nivel de conocimientos, capacidades y habilidades en los docentes y directivos.

La preparación y superación son términos condicionantes: primero hay que preparar y después superar, es decir primero hay que brindar los conocimientos elementales, esenciales o básicos y después actualizar, complementar, ampliar y perfeccionar los conocimientos y desarrollar capacidades y habilidades de dirección.

Afirmaciones con las cuales coincidimos, porque en la práctica educativa se manifiestan estas realidades y lo que prevalece con mayor sistematicidad en la escuela primaria es la preparación, fundamentalmente de orden metodológico, y la



superación resulta más esporádica. De ahí nuestra intención de profundizar en este tema y utilizar las acciones de superación.

Sobre la superación hay varios autores que han realizado propuestas muy interesantes, entre ellos: Añorga (1995), Forneiro (1996), Levy (1999), Leyva (2000), Rojas (2001), Valiente (2001), Roca (2001), Pérez (2003), Castillejo (2004), Palma (2007), Torres (2007), Suárez (2007), Sánchez (2009), González (2010), Rodríguez (2011) y Velázquez (2013). De las diferentes investigaciones realizadas por los autores mencionados dieron sus aportes a la educación a través de acciones, metodologías, modelos, estrategias, alternativas metodológicas y sistemas de superación, todos dirigidos a la superación de directivos y docentes, Las que nos han brindado importantes referencias, a partir de las cuales se ha podido aplicar algunas de esas ideas al contexto de la educación primaria.

De ellas podemos inferir que los sistemas de superación deben partir del diagnóstico como una condición indispensable, lo que permitirá precisar el plan de desarrollo individual. (Añorga y Valiente 2001)

Entre estas investigaciones se destaca la de Aymel (2013) la que plantea la elaboración de una propuesta de acciones para la dirección de la superación del personal docente, donde se debe realizar en cuatro etapas: planificación, organización, ejecución, control y evaluación. Por estas razones y utilizando como referencia las propuestas hemos decidido asumir algunos componentes para la elaboración de una de estrategia de superación que formulamos a partir de considerar los siguientes aspectos.

- ❖ Características de los alumnos en los diferentes momentos del desarrollo, y las concepciones teóricas que sustentan la dirección a del trabajo con los niños para el logro de un aprendizaje desarrollador.
- ❖ La preparación de los docentes para transitar con sus alumnos por los diferentes grados, multigrados y niveles, de manera que se identifique con precisión las exigencias de cada grado y la proyección de su labor pedagógica para lograr el máximo desarrollo de las potencialidades de sus alumnos; registrar sus mejores experiencias e intercambios con otros docentes de la escuela, el consejo popular y territorio.
- ❖ El diagnóstico integral de la institución y lo alumnos y en particular de los niveles de desarrollo de su aprendizaje, para que pueda proyectar y concebir acciones educativas individuales y grupales de su tratamiento, seguimiento y evaluación sistemática de sus resultados.
- ❖ La necesaria correspondencia que deben tener las acciones planificadas con el diagnóstico.
- ❖ La consideración de los espacios de reflexión y debate con la familia de sus alumnos para que conozca mejor su medio familiar, mediante visitas al hogar, a centros de trabajo de los padres; en reuniones de intercambio, convocarlos a actividades culturales, deportivas, pioneriles, que se realicen en el aula, escuela, comunidad, entre otras, como escenarios fundamentales para el desarrollo de las acciones concebidas.
- ❖ Considerar la disponibilidad de los recursos tecnológicos de la escuela en la que favorezca el aprendizaje de los alumnos y aprovechen las potencialidades que tienen el uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación para

fortalecer la labor pedagógica con eficiencia; estimular el trabajo individual y grupal de los alumnos; el intercambio y la colaboración en la ejecución de tareas; así como en la reflexión y valoración de sus resultados, como elementos esenciales para elevar la calidad de su aprendizaje.

- ❖ La participación activa a nivel de escuela en el análisis de los resultados del trabajo, en la determinación del nivel de logros y de los principales problemas a resolver, y como consecuencia seleccionar las prioridades que debe contemplar la estrategia de trabajo de la escuela.
- ❖ El clima de trabajo favorable, tanto a nivel de aula como de la escuela, y propiciar relaciones de trabajo con el resto de los trabajadores que favorezcan la existencia de un sistema de influencias positivas para los alumnos y para el crecimiento profesional del personal que labora en la escuela.

El análisis contextualizado de cada una de estas exigencias debe determinar, en gran medida, el contenido de cada una de las actividades colectivas e individuales de superación que se desarrollen en la escuela, como cuestión indispensable para el logro de resultados en el trabajo de la institución.

La cual debe ser dirigida entiendo como dirección de la superación: el proceso relativo a la planificación, organización, regulación, control y evaluación del conjunto de influencias, concretadas en un programa de superación, que posibilitan la adquisición y el desarrollo progresivo de los conocimientos, métodos, procedimientos y habilidades, que son básicos para el desempeño docente.

En correspondencia con lo anterior, el autor considera que con una adecuada dirección de la superación del personal docente puede favorecerse significativamente la preparación del maestro primario en relación con las demandas y retos que impone la escuela primaria cubana actual. Que el maestro primario esté mejor preparado, en condiciones de cumplir con sus funciones inherentes y el desarrollo que alcance perfeccionará su desempeño profesional, lo cual constituirá un medio propicio para evaluar la calidad del sistema de superación del que ha sido objeto.

### **CONCEPCIONES SOBRE LAS ESTRATEGIAS**

El concepto de estrategia procede del ámbito militar: “arte de proyectar y dirigir grandes movimientos militares”. La actividad del estratega consistía en proyectar, ordenar y dirigir las operaciones militares de tal manera que se consiguiera la victoria. Implican un proceso regulable, con un conjunto de reglas, que aseguran una decisión óptima en cada momento. Los pasos, en este contexto, que forman una estrategia son llamados “técnicas” o “tácticas”.

Plantea Peter Woods que, en esencia, las estrategias son formas de llevar a cabo metas. Son conjuntos de acciones identificables, orientadas a fines más amplios y generales. Nos parece interesante agregar lo que se puede considerar una diferencia esencial entre técnicas y estrategias: las técnicas pueden ser utilizadas de forma más o menos mecánica. Las estrategias, en cambio, son siempre conscientes e intencionales, dirigidas a un objetivo. La estrategia se considera como una guía de las acciones que hay que seguir. (Nisbet, 1991).

En 1944, aparece en el campo económico y académico como “la teoría de juegos de mano” de Von Neumann y Morgenstern. En los dos casos es básica la idea de la competición, de actuación frente al adversario para lograr los objetivos determinados.

En el mundo empresarial y de los servicios fue el historiador Alfred D. Chandler, en 1962, quien propuso que la estrategia, en el mundo de la dirección, fuera definida como la determinación de los objetivos y las metas a largo plazo de una empresa determinada, así como las acciones a emprender y la asignación de los recursos necesarios para lograr los mismos.

Otros autores, en especial vinculados a la dirección empresarial y de los servicios, argumentan criterios alrededor de la estrategia en estos sectores, de los que se parte para estos estudios:

- ➡ H. Weihrich, (1987), señala que la estrategia es un programa de acción y despliegue de recursos para lograr cumplir determinados objetivos. Las estrategias parten de la determinación de los objetivos básicos, a largo plazo, de una empresa y la adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar esas metas.
- ➡ M. Menguzzato y J. Renau, (1996), plantean que la estrategia empresarial hace explícitos los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa.<sup>1</sup>
- ➡ K. J. Hatten, (1987), apunta que la estrategia es el medio, la vía para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar

---

<sup>1</sup>Menguzzato y Renau, La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del managament, Editado por el MES, (1) 23, La Habana Cuba, 1996.

el análisis interno y la sabiduría utilizada para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan.

- ➡ Wall, (1996), en su libro Estrategias Innovadoras, afirma: la estrategia es un plan específico de acción dirigido a un resultado específico, en un período específico. Es la adopción de líneas de acción y la asignación de los recursos necesarios para lograr esas metas.
- ➡ Koontz, O' Donnell y Weihrich (1984) “Las estrategias son programas generales de acción y despliegue de recursos para lograr objetivos completos: ...”
- ➡ René Díaz y Raúl Cruz “Es la declaración de la forma en que los objetivos deberán alcanzarse”.
- ➡ Sergio Alonso (1997) “Es un sistema de acciones de dirección para alcanzar un objetivo a largo plazo que se toman confrontando ventajas y desventajas de la institución contra los retos y posibilidades del entorno”.
- ➡ Augier, (2000) , por su parte, define la estrategia escolar como “...el programa a largo plazo, de objetivos, acciones y despliegue de recursos, concebido con un enfoque sistémico y prospectivo, tomando en consideración el análisis del medio ambiente interno y externo de la escuela con la activa participación de la comunidad educativa y la dirección institucional, que asegure la actualización del direccionamiento estratégico y la integración de los esfuerzos de esa comunidad para el cumplimiento con calidad del encargo social de la escuela”.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup>Augier Escalona, A., Metodología para la elaboración e implementación de la estrategia escolar en la Secundaria Básica, Tesis en opción al título de: Master en Educación, con mención en Dirección Educacional, IPLAC, (1) 39, La Habana, Cuba, 2000.

Del análisis de las definiciones anteriores, se puede inferir que un rasgo esencial que las identifica son las acciones, referidas de diversas maneras: programa de acción, cursos de acción, plan específico de acción, sistema de acciones. Por lo que se puede declarar que las acciones son elementos claves dentro de las estrategias, de ahí que muchas veces se denomine como estrategias a las propias acciones.

La generalidad de estas definiciones coinciden en plantear que esas acciones se hacen para alcanzar un objetivo, lo que determina su carácter consiente e intencionado en su formulación. También se puede inferir que para alcanzar esos objetivos a través del cumplimiento de las acciones se necesitan recursos y medios para su ejecución. Además, un criterio que predomina en las definiciones de estrategias, es el referido que las acciones que la forman son a largo plazo, criterio con el cual esta autora no coincide, porque considera que eso es relativo. Por lo que nos afiliamos al criterio de considerarlo como “un sistema de acciones a corto, mediano y largo plazo”<sup>3</sup>

Un análisis sobre las definiciones de estrategia que resulta de obligada referencia es el realizado por **María Antonia Rodríguez del Castillo. La estrategia como resultado científico de la investigación educativa. UCP Félix Varela Villa Clara, la que plantea:** “Resulta imprescindible abordar algunas de las conceptualizaciones que se hacen sobre el particular. Se tomarán tres criterios seleccionados de la profusa bibliografía sobre el tema para propender al establecimiento de regularidades.

---

<sup>3</sup>María Antonia Rodríguez del Castillo La estrategia como resultado científico de la investigación educativa. UCP Félix Varela Villa Clara

- “(...) Toda estrategia transita por una fase de obtención de información (puede tener carácter diagnóstico), una fase de utilización de información y una fase de evaluación de esa información, además como su nombre lo indica, debe tener un margen para ir redirigiendo las acciones”. (Ruiz, 2001: 151).
  
- *“La estrategia establece la dirección inteligente, y desde una perspectiva amplia y global, de las acciones encaminadas a resolver los problemas detectados en un determinado segmento de la actividad humana (...)”.* Se entienden como problemas *“(...) las contradicciones o discrepancias entre el estado actual y el deseado, entre lo que es y debería ser, de acuerdo con determinadas expectativas (...)”* que dimanen de un proyecto social y/o educativo dado. Su diseño implica la articulación dialéctica entre los objetivos (metas perseguidas) y la metodología (vías instrumentadas para alcanzarlas). (González Hernández /y/ otros, 1998: 39-40)
  
- *“Entendemos por estrategia cierto ordenamiento de las acciones en el curso de la resolución de un problema en el cual cada paso es necesario para el siguiente. Estas secuencias de acciones están fuertemente orientadas hacia el fin a alcanzar. La persistencia en un procedimiento o su cambio está también relacionado con el éxito logrado en la consecución de un fin. Que exista un encadenamiento de acciones orientadas hacia un fin no implica un único curso de los procedimientos; sino que las repeticiones, marchas y contramarchas atestiguan las múltiples decisiones que el sujeto adopta en el*



*intento de resolver el problema. Frente al mismo objetivo es posible desarrollar diferentes estrategias". (Casávola, Horacio /y/ otros, 1999:27).*

De ahí que pueda deducirse que LAS ESTRATEGIAS:

- SE DISEÑAN *para resolver problemas de la práctica y vencer dificultades con optimización de tiempo y recursos.*
- PERMITEN *proyectar un cambio cualitativo en el sistema a partir de eliminar las contradicciones entre el estado actual y el deseado.*
- IMPLICAN *un proceso de planificación en el que se produce el establecimiento de secuencias de acciones orientadas hacia el fin a alcanzar; lo cual no significa un único curso de las mismas.*
- INTERRELACIONAN *dialécticamente en un plan global los objetivos o fines que se persiguen y la metodología para alcanzarlos.*

De este análisis se infiere otro rasgo fundamental: que la esencia de toda estrategia es propiciar el cambio de un estado actual a uno deseado.

## TIPOS DE ESTRATEGIAS

Sobre los tipos de estrategias son muy variados las denominaciones realizadas porque dependen del criterio que se establezca para ello, pueden ser, entre otros, en dependencia del contexto o ámbito concreto sobre el que se pretende incidir: pedagógica, educativa, didáctica, metodológica, etc.

De acuerdo con la especificidad del objeto de transformación pueden ser: de educación ambiental, para promover la educación sexual de niños y jóvenes... Etc...

A continuación se exponen algunas definiciones operativas que permiten analizar sus diferencias.

- ❖ **Estrategia pedagógica:** Es la proyección de la dirección pedagógica que permite la transformación de un sistema, subsistema, institución o nivel educacionales para lograr el fin propuesto y que condiciona el establecimiento de acciones para la obtención de cambios en las dimensiones que se implican en la obtención de ese fin (organizativas, didácticas, materiales, metodológicas, educativas, etc.).
- ❖ **Estrategia didáctica:** Es la proyección de un sistema de acciones a corto, mediano y largo plazo que permite la transformación del proceso de enseñanza aprendizaje en una asignatura, nivel o institución tomando como base los componentes del mismo y que permite el logro de los objetivos propuestos en un tiempo concreto.
- ❖ **Estrategia educativa:** Es la proyección de un sistema de acciones a corto, mediano y largo plazo que permite la transformación de los modos de actuación de los escolares para alcanzar en un tiempo concreto los objetivos comprometidos con la formación, desarrollo y perfeccionamiento de sus facultades morales e intelectuales.
- ❖ **Estrategia metodológica:** Es la proyección de un sistema de acciones a corto, mediano y largo plazo que permite la transformación de la dirección del proceso de enseñanza aprendizaje tomando como base los métodos y procedimientos para el logro de los objetivos determinados en un tiempo concreto. Entre sus fines se cuenta el promover la formación y desarrollo de estrategias de aprendizaje en los escolares.

- ❖ **Estrategia escolar:** Es la proyección de un sistema de acciones a corto, mediano y largo plazo en cuya elaboración se interrelacionan de forma dialéctica y activa la comunidad educativa y la dirección institucional, para cumplir con calidad el encargo social de la escuela.

Estas definiciones no agotan en ningún momento las tipologías existentes, son solo una selección de las que se utilizan con mayor frecuencia. En la bibliografía consultada aparecen también la estrategia educacional, la de intervención, la compensatoria, etc. Las dos últimas, sobre todo, en trabajos que abordan el tratamiento a las necesidades educativas especiales.

Al analizar las tipologías se puede deducir que las estrategias de dirección es un tipo dentro de ellas cuando tienen como objeto influir, mejorar o transformar el proceso de dirección, pero a la vez se puede inducir que las estrategias constituyen un instrumento de dirección y todas deben ser dirigidas, como actividad consustancial a su desarrollo. Al ser resultado de una actividad consciente, intencionada son planificadas, organizadas, ejecutadas, controladas y evaluadas.

Sobre las estrategias de superación (Campistrous, L. y Rizo, C. 1999; p.22) plantearon: *"...se hace necesario utilizar un paradigma de investigación que permita no sólo conocer, sino transformar la situación escolar; en primer lugar esto significa que es necesario conocer las necesidades de los maestros, satisfacerlas antes de poder actuar en la escuela, con lo que se abre un campo de investigación muy rico y prometedor "* Para ello es necesario encauzar el perfeccionamiento del desempeño pedagógico de los maestros primarios con un carácter estratégico.

Sin embargo, la experiencia acumulada por el autor durante varios años, especialmente, en la dirección de escuela primaria, demuestra que no basta con elaborar orientaciones metodológicas, precisiones didácticas, metodologías o libros con algunas de estas intenciones. Para lograr la transformación en el desempeño o en la forma de actuación de los maestros, es preciso la operacionalización e instrumentación de esas precisiones didácticas en acciones interventivas concretas.

## **ESTADO ACTUAL DE LA DIRECCIÓN DE LA SUPERACIÓN DEL PERSONAL DOCENTE EN LA ESCUELA PRIMARIA CAMILO CIENFUEGOS GORRIARÁN DEL MUNICIPIO URBANO NORIS.**

Las transformaciones ocurridas en la Educación Primaria en los últimos años han traído consigo la necesidad de elevar la preparación política - ideológica, pedagógica - metodológica y científica - técnica de todo el personal docente. En el modelo de escuela primaria se expresa como fin de este nivel de Educación: *“Contribuir a la formación integral de la personalidad del escolar, fomentando, desde los primeros grados, la interiorización de conocimientos y orientaciones valorativas que se reflejen gradualmente en sus sentimientos, formas de pensar y comportamiento, acorde con el sistema de valores e ideales de la Revolución Socialista”*<sup>4</sup>.

Para cumplir con lo anterior, el maestro primario necesita de una superación permanente a partir de su **diagnóstico** y de las condiciones concretas de su formación y desarrollo, ya que este ha tenido una formación inicial, pero debe actualizarse sistemáticamente y ser capaz de dirigir con eficiencia y calidad el proceso de enseñanza-aprendizaje de diferentes asignaturas en estrecha armonía con los cambios económicos, políticos y sociales que ocurren en el país.

Al respecto se define como *diagnóstico*: al proceso continuo, imperfecto, dinámico y sistémico, que implica efectuar un acercamiento a un proceso determinado con el

---

<sup>4</sup> Tomado del Modelo de escuela primaria (en soporte digital), 2004.

propósito de conocerlo, analizarlo, evaluarlo (identificación de las necesidades, potencialidades, logros y debilidades) y pronosticar su posible cambio, así como promover las acciones que conduzcan a su transformación, concretando estas en la planificación y la dirección de las nuevas modelaciones de dicho proceso (Colectivo de autores, 2006).

De ahí que, en correspondencia con la segunda tarea profesional fuera necesario realizar un estudio diagnóstico en la escuela primaria Camilo Cienfuegos del municipio Urbano Noris. El mismo tuvo como objetivo, caracterizar el estado actual de la dirección de la superación del personal docente en la institución educativa antes mencionada y con ello corroborar la existencia del problema profesional de dirección formulado.

El desarrollo de este estudio diagnóstico estableció como contenido los siguientes indicadores y criterios.

1. La concepción de la dirección de la superación del personal docente que se tiene implementada en la escuela.
  - La planificación de la superación
  - La organización de la superación
  - La ejecución de la superación
  - El control y evaluación de la superación
2. La preparación que poseen los docentes de la escuela primaria para cumplir sus funciones.
  - La preparación política ideológica
  - La preparación pedagógica metodológica
  - La preparación Científica técnica

Este diagnóstico se aplicó a una muestra seleccionada intencionalmente de: 10 docentes, 2 jefes de ciclos, un directivo y metodólogo municipal.

Para su desarrollo se aplicaron 10 encuestas y 10 guía de observación a docentes que representa 55% de población), una entrevistas y una encuesta al director y a los dos jefes de ciclo, la revisión de los documentos estuvo dirigido al plan anual, mensual e individual, a los planes de clases y otros documentos (acta de los órganos técnicos de dirección, planes de superación y desempeño de los docentes)

se observaron de actividades como: reuniones de colectivo de ciclos, preparación de asignatura, visitas a clases y los diferentes espacio de superación individual y a sesiones de preparación metodológica.

A continuación se exponen los principales resultados obtenidos.

**Indicador:** La concepción de la dirección de la superación del personal docente que se tiene implementada en la escuela.

**En la planificación:**

En la revisión de los documentos relacionados con la dirección de su superación del personal docente se pudo constatar que son insuficientes las acciones de preparación realizadas, las que se relacionan con la explicación de los programas de estudio, la actualización, el sistema de evaluación y la autosuperación. Lo anterior se corroboró en las entrevistas realizadas.

No se realiza un proceso de diagnóstico adecuado ni se actualiza con sistematicidad, muchas veces este se infiere y predomina la improvisación y la suposición.

Las actividades de superación planificadas en su mayoría adolecen de un carácter diferenciado.

Los directivos no tienen claridad acerca de cómo concretar en la práctica su diseño desde una concepción sistémica y contextualizada.

El 33.3% de los encuestados manifiestan inconformidades con los resultados alcanzados en la superación, a pesar del esfuerzo que realizan, pues muchas veces se le dificulta concretar en la práctica todo lo que se ha planificado.

Las acciones planificadas y su concreción en la práctica son, generalmente, descontextualizadas, ya que no siempre parten del diagnóstico individual y colectivo de las necesidades de superación y de las potencialidades de la institución.

Las acciones, casi siempre, son aisladas, por lo que resulta insuficiente la integración entre las formas individuales y colectivas de superación; y entre estas y las actividades metodológicas que se desarrollan.

No existen suficientes conocimientos teóricos y metodológicos que fundamenten la dirección de este proceso.

Existe varias sugerencias que se realizaron para perfeccionar el proceso de dirección de la superación están en: precisiones de planificar, organizar, ejecutar, controlar y evaluar. También otros elementos a tenerse en cuenta: elaboración de instrumentos para realización del diagnóstico y la determinación del contenido para superación en correspondencia con las necesidades individuales y colectivas, así como el logro de la integración de los niveles estructurales en su concepción.

### **En la organización:**

En la encuesta realizada se manifiestan opiniones tales como:

Las actividades de superación no se aseguran ni se preparan con tiempo suficiente.

Muchas veces el responsable de desarrollarla no es la persona más preparada, sino aquella que aceptaba la tarea.

No se aprovechan oportunamente las potencialidades o se subutilizan los recursos humanos con que cuenta la institución.

El 60% de los encuestados considera que las insuficiencias en la organización del sistema de trabajo del centro atentan contra el mejoramiento de su desempeño. Lo que se confirmó en la revisión de los documentos donde se evidencio que no está adecuadamente organizado el sistema de trabajo.

El 66.7% de los consultados opinan que no siempre se logra una orientación previa sobre los contenidos de las acciones de superación, que les permita una auto preparación más adecuada.

### **En la ejecución:**

Falta interés y motivación en los responsables y participantes en algunas de las actividades de superación realizadas.

No se logra protagonismo en los debates, determinado en ocasiones por la falta de orientación previa.

El horario escogido para el desarrollo de las actividades de superación no siempre es el más apropiado.

### **En el control y la evaluación:**

No es sistemático el control a la preparación previa de cada actividad de superación a desarrollar.

Insuficiente correspondencia entre las actividades individuales de superación planificadas y las vías de control, en especial por su cantidad y nivel de dispersión.

No se encontraron evidencias de la realización, a nivel de colectivo, de un balance o análisis de los resultados de las actividades de superación desarrolladas, y por ende no se consideran las opiniones de los docentes sobre como perfeccionarlas.

No existe la proyección actividades de continuidad y/o actualización dirigidas a sistematizar los temas impartidos.

**Indicador:** La preparación que poseen los docentes de la escuela primaria para cumplir sus funciones.

En el diagnóstico de la preparación que poseen los docentes de la escuela primaria Camilo Cienfuegos para cumplir sus funciones, se tuvo en consideración las exigencias establecidas en el modelo de escuela primaria para su desempeño. A continuación se presentan los principales resultados obtenidos

Como resultados de los instrumentos aplicados (encuesta, entrevistas y observación de actividades) se pudo conocer que:

En lo relacionado con el dominio de las exigencias del grado para lograr el máximo desarrollo de las potencialidades de sus alumnos (se logró precisar que habían ciertos y determinados contenidos en los cuales les surgían con frecuencia muchas dudas, que a veces no lograban aclarar, tales como; en Lengua Española, la ortografía, la gramática y la redacción; en Matemática, la geometría y las magnitudes y de forma casi unánime en los principales hechos y personalidades de la localidad).

El uso de los recursos tecnológicos (TIC) para favorecer el aprendizaje de los alumnos y lograr una labor pedagógica más eficiente (fue posible determinar que había gran insatisfacción con las habilidades desarrolladas para interactuar con los software educativos, buscar información en Ecurrred y trabajar en Word y Power Point fundamentalmente, pues por lo general requerían de la ayuda y asesoramiento de las profesoras de computación; las visitas al laboratorio eran pocas en frecuencia y cantidad.



El nivel de preparación para el desempeño de sus funciones como tutor se logró detectar que un número significativo de los tutores, no se consideraban suficientemente preparados para el desempeño de esta función pues habían contenidos y materias que ellos habían recibido hace ya varios años y que no recordaban pues no se habían continuado actualizando al respecto.

En relación con la preparación pedagógica – metodológica se evidencian algunas insuficiencias entre las que se destacan:

Errores ortográficos en algunos de los planes de clases los que se cometen muchas veces por descuido, pero otras por desconocimiento.

Insuficiencias en la redacción de notas y responder ejercicios, lo que se evidencia en incoherencias y falta de precisión sobre la estructura interna de cada una de las habilidades instructivas.

Insuficiente dominio de la didáctica y metodología por parte de algunos con pocos años de experiencias, con énfasis en la de las asignaturas Lengua Española, Matemática y El mundo en que vivimos, concepciones sobre el aprendizaje desarrollador, así como sobre el diagnóstico y la evaluación.

Conclusiones del diagnóstico.

**Fortalezas:**

- Contar 15 maestros que ostentan el título de licenciado.
- La alta disposición de los maestros hacia las actividades de superación programadas.

**Debilidades:**

- Insuficiente diagnóstico sobre las necesidades individuales de superación.
- Falta de correspondencia entre las actividades planificadas y las necesidades individuales.
- Insuficiente preparación previa a los responsables de la realización de las actividades planificadas.

- Falta de sistematicidad en el control de las actividades de superación planificadas.
- Insuficiente dominio de las exigencias del grado para lograr el máximo desarrollo de las potencialidades de sus alumnos en algunos contenidos de Lengua Española (ortografía, gramática y redacción) y en Matemática, (geometría y las magnitudes) y en Historia (en los principales hechos y personalidades de la localidad).

### **ESTRATEGIA DE SUPERACIÓN PARA DIRECTIVOS Y DOCENTES DE LA ESCUELA PRIMARIA CAMILO CIENFUEGOS DEL MUNICIPIO URBANO NORIS.**

En la preparación de los docentes y directivos de la escuela, ha sido una preocupación constante la máxima dirección del MINED en el país, en tal sentido se han elaborados numerosas acciones, dentro de las cuales se revela la preocupación por este tema en la preparación para su desempeño profesional.

En el contexto de la educación primaria y dada las características que asume el sector rural la preparación de los docentes y directivos asume una importancia muy especial, de ahí que en la etapa exploratoria de esta investigación nos dedicáramos a profundizar en las necesidades reales que estos docentes y directivos, como condición necesaria para proyectar acciones adecuadas y pertinentes.

La preparación de los docentes y directivos en los aspectos políticos ideológicos, pedagógico metodológico y científico técnico ha sido el contenido esencial de la preparación metodológica que como parte del trabajo metodológico se realiza en la escuela. Pero coincidiendo con la apreciación del Dr. Adrián Almaguer en la

definición de este concepto donde precisa “y en combinación con las diferentes formas de superación”<sup>5</sup>

De ahí la necesidad que hemos considerado de diseñar una estrategia de superación para los docentes y directivos de la escuela. La estrategia de superación está estructurada por 4 etapas: diagnóstico, planificación de las formas organizativas de superación, ejecución y control o evaluación, así como un conjunto de acciones que garantizan su operatividad en la práctica. A continuación se muestran cada una de las etapas.

### **1<sup>ra</sup> Etapa: Diagnóstico**

Esta etapa tiene como **objetivo**: determinar las necesidades de superación de los docentes y directivos de la escuela primaria Camilo Cienfuegos en los contenidos relacionados con los aspectos políticos ideológicos, pedagógico metodológico y científico técnico para mejorar su desempeño profesional.

Para lograr el objetivo anterior, se propone las siguientes acciones:

- Diseño del diagnóstico, incluye la definición de los objetivos, los contenidos con los criterios para su determinación y la definición de los indicadores, los métodos y técnicas a emplear, las fuentes de información a utilizar con el propósito de indagar cuáles son las necesidades de estos docentes – directivos para adquirir un desempeño eficiente.
- Elaboración de los instrumentos que se aplicarán en correspondencia con los indicadores y criterios, así como los objetivos definidos en la acción anterior.
- Ejecución del diagnóstico, consistente en aplicar los métodos y técnicas para la obtención de la información de acuerdo a los objetivos trazados.
- Determinación de las necesidades individuales de superación de cada docente y directivo como resultado del procesamiento de los datos obtenidos y la generación de la información pertinente.

---

<sup>5</sup> Almaguer Martí 2014 Concepciones sobre el trabajo metodológico. Resultado de investigación. Holguín Cuba.

- Selección de los docentes y directivos que mostraron potencialidades en la dirección del proceso de superación, en la pertinencia de conocimientos relacionados con las ciencias pedagógicas en las preparaciones metodológicas que pueden ser mostradas en el colectivo de la escuela primaria.

## **2<sup>da</sup> Etapa: Planificación y organización de la superación.**

Esta etapa tiene como **objetivo**: planificar y organizar el proceso de superación para los docentes y directivos de la escuela primaria en correspondencia con los necesidades diagnosticados.

Para lograr el objetivo anterior, se propone las siguientes acciones:

- a. Identificación de los contenidos fundamentales a partir de las necesidades identificadas en el diagnóstico.
- b. Socializar con el colectivo pedagógico los resultados del diagnóstico realizado sobre el estado actual del docente y directivo, así como los principales métodos, procedimientos y medios posibles a emplear en las actividades individuales y colectivas de superación que permita erradicar las insuficiencias.
- c. Elaboración del plan de superación, trabajo metodológico y actividades científicas en la escuela primaria.
- d. Selección de los docentes y directivos que desarrollarán las diferentes actividades de superación, trabajo metodológico y actividades científicas con tema relacionados en las ciencias pedagógicas para los docentes de la escuela primaria.
- e. Preparación de la personas designadas para realizar las acciones de superación
- f. Diseño del plan Individual de superación de cada docente y directivo en correspondencia con los problemas diagnosticados.
- g. Aprobación del plan individual de superación de cada docente a través del Consejo de Dirección de la escuela primaria.

- h. Caracterización de los objetivos y exigencias en las diferentes formas de superación según el desempeño y niveles de dirección.
- i. Caracterización del nivel de desarrollo individual y colectivo de los docentes según los resultados que arrojó el diagnóstico.
- j. Valoración del grado de disposición del docente para participar en la superación profesional sobre temas metodológicos aplicados a nivel de escuela y consejo popular.
- k. Valoración de los recursos humanos y materiales con que cuenta la escuela primaria, dentro y fuera para el desarrollo de una actividad de superación.
- l. Planificación del tiempo para la preparación de los docentes y directivos para el desarrollo de la superación.
- m. Ubicación en el sistema de trabajo de trabajo del centro las actividades de superación, trabajo metodológico y actividades científicas.
- n. Valoración de los contenidos, métodos, procedimientos, medios y la evaluación que conformarán las actividades de superación, el trabajo metodológico y las actividades científicas que desarrolle el colectivo pedagógico, según las regularidades obtenidas el diagnóstico.
- o. Organización de las actividades planificadas para la superación, el trabajo metodológico y las actividades científicas, que pueden ser variadas, que se incluyen la auto-superación, cursos de ortografía o de una asignatura específica, talleres metodológico, seminarios, intercambios de experiencias de avanzada del sector rural (la clase), visitas de ayuda metodológica, preparación de asignaturas, diplomados, entre otras.

### **3<sup>ra</sup> Etapa. Ejecución**

Esta etapa tiene como **objetivo**: poner en prácticas las acciones diseñadas para el desarrollo de la superación, el trabajo metodológico y las actividades científicas que se relacionen con el desempeño profesional.

Para lograr el objetivo anterior, se propone las siguientes **acciones**:

- a. Valoración de los recursos humanos y materiales para el desarrollo de la superación, el trabajo metodológico y las actividades científicas con que cuenta la escuela primaria.
- b. Elaboración de los convenios con otras instituciones de consejo popular para dar respuestas a necesidades de superación, trabajo metodológico y actividades científicas, individuales y colectivas, ampliando la colaboración y cooperación de los docentes y directivos.
- c. Desarrollo de las actividades de superación, trabajo metodológico y actividades científicas concebidas a los docentes y directivos desde la planificación, organización, ejecución y control.
- d. Identificación de materiales bibliográficos que posibilite el estudio para desarrollar los temas según las necesidades de superación de los docentes y directivos.
- e. Confección y perfeccionamiento de medios de enseñanza para la superación, incluyendo el uso de las tecnologías con que cuenta las escuelas primarias.
- f. Análisis en las reuniones de los órganos de dirección y técnicos la marcha del proceso de superación.

#### **4<sup>ta</sup> Etapa. Control y evaluación.**

Esta etapa tiene como **objetivo**: valorar los resultados y evaluar el seguimiento de la estrategia de superación desde el desempeño profesional de los docentes y directivos de la escuela primaria.

Para el **Control y Evaluación** de la superación de los docentes y directivos de la escuela primaria, se tendrá en cuenta la calidad de la estrategia de superación ejecutada y el resultado obtenido. Según las siguientes acciones:

- a. Determinación de los indicadores y criterios de medidas actividad de evaluación de la estrategia de superación en correspondencia con las exigencias actuales de la escuela primaria

- b. Evaluación de la preparación que tienen los responsables del desarrollo de las actividades de superación, utilización diversas formas: orales, escritas y actividades prácticas.
- c. Planificación y organización, de los diferentes controles para la ejecución de la estrategia de superación
- d. Realización de visitas para comprobar el desarrollo de las actividades programas, identificar sus desviaciones y adoptar las acciones de mejora
- e. Ejecución de la evaluación que puede ser realizada por los docentes y directivos (individuales y colectivos) con diferentes niveles, se aplica otros docentes que participen en la estrategia de superación, en las formas del trabajo metodológico y las actividades científicas.
- f. Análisis de los resultados de las actividades planificadas en los órganos de dirección y técnicos y la adopción de acuerdos para su mejora.

## VALORACIÓN DE LA PERTINENCIA DE LA ESTRATEGIA DE SUPERACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO PROFESIONAL DE LOS DOCENTES DE LA ESCUELA PRIMARIA "CAMILO CIENFUEGOS"

La determinación de la pertinencia de un resultado investigativo, constituye una razón indispensable para su aplicación práctica. Se sustenta en el principio de la vinculación de la teoría con la práctica. En este caso la valoración de la estrategia de superación para mejorar el desempeño profesional de la escuela primaria "Camilo Cienfuegos", se realizó a través de consultas a especialistas y la realización de un taller de socialización.

El procedimiento utilizado para la valoración de la pertinencia fue la consulta a especialistas y la realización de un taller de socialización, cuya selección obedeció a la consideración del carácter práctico de las acciones propuestas, lo que facilitaría su

apreciación en el propio desempeño profesional y las opiniones que sobre ellas podrían aportar resultarían más objetivas.

La aplicación del procedimiento estuvo precedida por la exposición previa de las acciones propuestas y su correspondiente fundamentación. La encuesta le fue aplicada a un grupo de directivos y docentes con experiencia en la enseñanza primaria, cuya composición es la siguiente: Directivos 4 para 40% Docentes 6 para 60% MSc. 5 para 50%. Con experiencia en la docencia entre 1 y 5 años 3 para 30% entre 6 y 10 años 4 para 40% y más de 10 años 3 para 30 %.

El taller de socialización se realizó con un grupo de directivos y docentes de experiencia (considerados especialistas por su conocimiento de la práctica) los cuales reunían características de interés para la valoración sobre el objeto de investigación, como las siguientes:

- 5 han sido dirigentes educacionales y su experiencia promedio en estas funciones es de 6 años
- 3 han ejercido o ejercen la dirección en la educación primaria y tienen un promedio de 7 años de experiencia
- 5 son MSc.
- 2 son directivos o funcionarios de la estructura de dirección municipal.

El análisis se realizó utilizando como criterio de valoración la pertinencia, entendida como la correspondencia de las acciones con los objetivos propuestos. Y 5 categorías para evaluarla: **MP-** Muy Pertinente **BP-**Bastante Pertinente. **P-** Pertinente. **PP-** Poco pertinente. **NP-** No Pertinente.



La correspondencia de las acciones con los objetivos será entendida a partir de los indicadores (criterios) siguientes: grado en que las acciones,

- Responden a las características que exige la superación en las condiciones actuales.
- Se adecuan a los intereses de los docentes considerando sus necesidades individuales
- Su contenido responde a la política establecida por el MINED sobre la superación del personal docente
- Su formulación es clara y de fácil comprensión
- Mantienen una relación lógica entre ellas.
- Propician la participación de todos los docentes y directivos.
- Son posible cumplirlas en los plazos establecidos
- Satisfacen el contenido que implica la superación de los docentes

Como resultados de los instrumentos aplicados y las valoraciones realizadas en el taller de socialización se pudo apreciar que el indicador que más alta valoración recibió de los participantes fue el referido a al nivel de adecuación a los intereses de los docentes considerando sus necesidades individuales, donde hubo un consenso muy favorable sobre el hecho de partir de un diagnóstico que permitió identificar las necesidades de los docentes y adecuar la estrategia e ella.

El 80 % de los encuestados lo evaluaron de Muy Pertinente.

Otras opiniones giraron en torno a la participación de las personas más preparadas en la conducción de las actividades diseñadas, que si bien comparten la pertinencia de la acción número 1 de la etapa de ejecución, referida a la valoración de los recursos humanos y materiales para el desarrollo de la

superación, el trabajo metodológico y las actividades científicas con que cuenta la escuela primaria. Varios compañeros insistieron en la idea de invitar a otros docentes de alta preparación de otras instituciones educativas o de la dirección municipal de educación, El objetivo es asegurar la calidad.

Los indicadores referidos a:

- Responden a las características que exige la superación en las condiciones actuales.
- Su contenido responde a la política establecida por el MINED sobre la superación del personal docente
- Propician la participación de todos los docentes y directivos.
- Satisfacen el contenido que implica la superación de los docentes

Fueron evaluados de Muy Pertinentes por el 70 % de los encuestados, opiniones que fueron corroboradas en el taller de socialización. En el cual se produjo una discusión interesante cuando uno de los participantes cuestionó el nivel de adecuación planteando que no estamos analizando el contenido específico de la superación que es lo que nos interesa, acotó. Aspecto que fue aclarado cuando varios de los participantes insistieron que las acciones están referidas a la dirección del proceso, lo del contenido de la superación es un aspecto que complementará la estrategia como acción práctica.

El indicador que más baja evaluación recibió teniendo en cuenta la categoría de Muy Pertinente, fue el número 5 referido a relación lógica que deben mantener entre ellas, donde el 40 % los evaluó de Muy pertinente. De ello inferimos que esta opinión está dada por desconocimiento de elementos teóricos de la dirección, ya que la relación

de las acciones propuestas responden la lógica de las funciones generales de la dirección.

De modo general se pudo apreciar un consenso muy favorable sobre la pertinencia de la propuesta.

## **CONCLUSIONES**

El análisis efectuado en torno a la dirección del proceso de superación del personal docente posibilitó arribar a las siguientes conclusiones:

La superación constituye un proceso que posibilita ampliar, perfeccionar, actualizar y complementar conocimientos, habilidades y capacidades para el mejoramiento profesional y humano del personal docente, su dirección debe llevarse a cabo a partir de un diagnóstico individual de las necesidades de superación y de una concepción sistémica.

El estudio diagnóstico realizado detectó la existencia, en la Escuela Primaria Camilo Cienfuegos, del municipio Urbano Noris, de insuficiencias en la dirección del proceso de superación del personal docente y por ende en el resultado del proceso de enseñanza-aprendizaje, lo que constituye uno de los elementos causales esenciales de limitaciones en el desempeño profesional de los docentes y en el logro de calidad en los resultados del trabajo en la institución.

La estrategia propuesta favorece la dirección de la superación del personal docente de forma coherente y contextualizada, a partir de considerar las necesidades, fortalezas, debilidades y potencialidades concretas presentes en la escuela primaria Camilo Cienfuegos , en el contexto de los cambios y transformaciones que se producen actualmente en la educación cubana.

Los resultados obtenidos con la aplicación práctica de los métodos utilizados para buscar consenso sobre su pertinencia, corroboran la posibilidad de incidencia en la solución del problema profesional de dirección planteados, lo que constituye un factor facilitador del mejoramiento educativo en el cumplimiento del objetivo de lograr que la

institución educativa cumpla la misión social ante la sociedad; estos resultados solo constituyen una modesta aproximación a su solución, por lo que necesariamente debe continuarse profundizando al respecto.

## BIBLIOGRAFÍA

1. ADDINE FERNÁNDEZ, F. (2005). La superación profesional de docentes y directivos educacionales: una propuesta para su dirección. Evento Internacional Pedagogía 2005. Curso pre - evento 77. La Habana. Cuba.
2. ALMAGUER MARTÍ, A. (2003). Concepción Sistémica de la superación de los jefes de enseñanzas municipales de preuniversitario, técnica profesional y adultos. Tesis de Maestría para la obtención del título de Máster en Ciencias de la Educación. Instituto Superior Pedagógico José de la Luz y Caballero. Holguín, Cuba.
3. ALMAGUER MARTÍ, A. (2008). Funciones de dirección y sus acciones asociadas. Material docente en soporte magnético. Instituto Superior Pedagógico José de la Luz y Caballero. Holguín, Cuba.
4. ALMAGUER MARTÍ, A. (2014). La dirección del trabajo metodológico como esfera de actuación del director escolar. Resultado de investigación. Holguín, Cuba.
5. ALONSO RODRÍGUEZ, S. H. (2001). EL Sistema de Trabajo del MINED. Tesis de Doctorado para la obtención del título de Doctor en Ciencia Pedagógicas. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. La Habana, Cuba.
6. ÁLVAREZ DE ZAYAS, C. M. (1995). Metodología de la Investigación Científica. Centro de Estudios de la Educación Superior "Manuel F. Gran". Universidad de Oriente. Santiago de Cuba, Cuba.
7. AÑORGA MORALES, J. (2000). Glosario de Términos de Educación Avanzada. Nueva versión en disquete. La Habana, Cuba.
8. BELLS, M. Técnicas didácticas de capacitación. Disponible en <http://www.miriambells@hotmail.com>. Consultado 15 de enero de 2013.
9. Biblioteca de Consulta Microsoft® Encarta® 2007. © 1993-2003 Microsoft Corporation.
10. CRUZ, M. Y CAMPANO, A. E. (2007). El Procesamiento de la información en las investigaciones educacionales. La Habana: Educación Cubana.

11. CASTELLANOS SIMONS, B. (1995). La investigación en el campo de la Educación: Retos y Alternativas. Centro Iberoamericano de Formación Pedagógica y Orientación Educacional. Material mimeografiado. Ciudad de La Habana, Cuba.
12. CASTILLEJO, RUBÉN. (2004) La dirección de la superación del profesor de educación física escolar, durante el adiestramiento laboral. *Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias de la Cultura Física. Holguín.*
13. CASTRO RUZ, F. (2003, Septiembre 9). Discurso pronunciado por el Comandante en Jefe en el Acto de Inauguración del curso escolar 2003-2004, el 8 de septiembre de 2003. *Granma.*
14. CUBA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2010). Metodología para la Evaluación de los Resultados del Trabajo del Personal Técnico de la Docencia. Resolución Ministerial No. 166/ 2010.
15. CUBA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2014). Reglamento del trabajo metodológico del Ministerio de Educación. Curso escolar .Resolución Ministerial No. 200/ 2014.
16. CUBA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN (1999). Sistema de trabajo con los cuadros del estado y el gobierno. Decreto Ley 196 del Consejo de Estado y de Ministros. La Habana. Cuba.
17. DELL´ORDINE, J. L. La capacitación docente. Disponible en <http://www.dellordine1@arnet.com.ar>. Consultado el 10 de enero de 2014.
18. ERÓFMED CHURCH, C. Programa de superación profesional. Disponible en <http://www.crena.org/pages/spanishcontin-ed.cfm>. Consultado 28 de mayo de 2014.
19. GARCÍA BATISTA, G. (S. F.). Errores que se cometen en diferentes fases del proceso investigativo. Material en soporte digital. La Habana, Cuba.
20. GARCÍA HERNÁNDEZ, G. La superación de los directivos desde una formación humanista. Disponible en <http://www.ucp.pr.rimed.cu/sitios/revistamendive/anteriores/Num23/2.htm#subir>. Consultado el 2 de febrero de 2015.

21. GÓNZALEZ TELLES, G. La superación profesional, una alternativa para el fortalecimiento de la Educación Superior en el municipio Martí. Disponible en [http://www.manografias.com/usuario/perfiles/quillermo\\_gonzalez\\_telles](http://www.manografias.com/usuario/perfiles/quillermo_gonzalez_telles). Consultado el 2 de febrero de 2015.
22. GONZÁLEZ RAMIREZ, JORGE (2009) La formación del director escolar. Tesis en opción al título de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Holguín.
23. HILL, M. E. Y OTROS. Formación, capacitación, desarrollo de RR.HH. y su importancia en las organizaciones. Disponible en <http://www.zb840044@ulacitpa.net>. Consultado el 10 de enero de 2015.
24. INSTITUTO PEDAGÓGICO LATINOAMERICANO Y CARIBEÑO (2011). Texto básico del curso "Teoría de la Dirección en la Educación". Soporte Magnético 2011.
25. LANUEZ BAYOLO, M. & FERNÁNDEZ RIVERO, E. (2006). V. Material complementario No. 1 del curso Metodología de la Investigación Educativa. Maestría en Ciencias de la Educación. Módulo 2, IPLAC, La Habana, Cuba.
26. LLEONAR ROJAS, I. La superación profesional. Disponible en [http://www.manografias.com/usuario/perfiles/isaias\\_rojas\\_lleonar](http://www.manografias.com/usuario/perfiles/isaias_rojas_lleonar). Consultado el 2 de febrero de 2015.
27. LOPEZ ORPPE, E. I. Importancia de la superación dirigida al personal recién graduado. Disponible en <http://www.ilustrados.com/tema/11241/Importancia-superación-prefesional-dirigida-personal-recien.html>. Consultado el 2 de febrero de 2015.
28. MANES LEÓN, E. B. (2007). Modelo estratégico para la superación de los maestros de escuelas primarias del sector rural en la atención a la diversidad. Tesis de Doctorado para la obtención del título de Doctora en Ciencia Pedagógicas. Instituto Superior Pedagógico Rafael María de Mendive. Pinar del Río, Cuba.
29. MARTÍNEZ, M. (2005). Educación postgraduada de maestros y profesores: fundamentación psicológica y didáctica. Evento Internacional Pedagogía 2005. Curso pre-evento 82. La Habana. Cuba.

30. NOCEDO DE LEÓN, I. Y OTROS (2001). Metodología de la investigación educativa. Segunda parte. Editorial Pueblo y Educación. La Habana, Cuba.
31. PINO GUZMÁN, E. M. (1997). Algunos Antecedentes y Enfoques Actuales de la Dirección Científica y su Aplicación en la Escuela Contemporánea. Instituto Superior Pedagógico "José Martí" Camagüey, Cuba.
32. PÉREZ RODRÍGUEZ, G. Y OTROS (1996). Metodología de la Investigación Educativa. Primera parte. Editorial Pueblo y Educación. La Habana, Cuba.
33. RICO MONTERO, P. Y OTROS (2008). El Modelo de escuela primaria cubana: una propuesta desarrolladora de educación, enseñanza y aprendizaje. Editorial Pueblo y Educación, La Habana, Cuba.
34. RUIZ DÍAZ, A. La superación profesional en la nueva universidad cubana: un profesor diferente en un contexto diferente. Disponible en [http://www.eumed.net/rev/ced/12/ard.htm#\\*](http://www.eumed.net/rev/ced/12/ard.htm#*). Consultado el 28 de mayo de 2014.
35. SILVA PEAKE, MARGARITA. "La formación del educador infantil". Disponible en <http://www.worldbank.org/children/nino/basico/Peake.htm>. Consultado 28 de mayo de 2014.
36. TORRES TORRES, I. C. (2007). Modelo para la dirección de la superación profesional del profesor a tiempo parcial en la Educación Secundaria Básica. Tesis de Doctorado para la obtención del título de Doctora en Ciencia Pedagógicas. ISP "José de la Luz y Caballero". Holguín, Cuba.
37. VALIENTE SANDÓ, P. (2005). La superación profesional de docentes y directivos educativos: una propuesta para su dirección. Evento Internacional Pedagogía 2005. Curso pre - evento 77. La Habana. Cuba.
38. VALLE LIMA, A. D. (2001). La dirección en Educación. Apuntes. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. La Habana, Cuba.
39. VALLE LIMA, A. D. (2007). Algunos modelos importantes en la investigación pedagógica. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. La Habana, Cuba.
40. VALLE LIMA, A. D. & GARCÍA BATISTA, G. A. (2007). Dirección, organización e higiene escolar. Editorial Pueblo y Educación. La Habana, Cuba.



41. VALLE LIMA, A. D. (2009). Vías de obtención y estructuración de algunos resultados científico-pedagógicos. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. La Habana, Cuba.
42. WIKIPEDIA. La enciclopedia libre. Disponible en <http://es.wikipedia.org/>. Consultado el 22 de marzo de 2015.
43. WIKIPEDIA. La enciclopedia libre. Educación Permanente. Disponible en [http://www.infie.edu.mx/6educacion\\_permanente.htm](http://www.infie.edu.mx/6educacion_permanente.htm). Consultado el 22 de marzo 2015.

## ANEXOS

### Anexo # 1

#### Entrevista realizada a docentes de la Escuela Primaria Camilo Cienfuegos

**Objetivo:** Valorar el estado actual de la superación del personal docente en la Escuela Primaria, según criterios de docentes.

#### CUESTIONARIO

1. ¿Qué entiende usted por **superación del personal docente**?
2. ¿Qué actividades usted desarrolla como parte su superación permanente como docente?
3. Manifieste brevemente cómo le han planificado a usted en el presente curso escolar su superación como docente.
4. Explique cómo contribuye la planificación realizada de su superación individual a erradicar las insuficiencias señaladas en su desempeño laboral.
5. ¿Cuáles son a su juicio las principales fortalezas y debilidades que usted detecta en la planificación y ejecución de su superación como docente?

Fortalezas:

- 1) \_\_\_\_\_
- 2) \_\_\_\_\_
- 3) \_\_\_\_\_

Debilidades:

- 1) \_\_\_\_\_
- 2) \_\_\_\_\_
- 3) \_\_\_\_\_

6. ¿Qué recomendaciones usted realizaría, como docente, para perfeccionar la superación del personal docente en la escuela primaria?

## Anexo # 2

### Entrevista realizada a directivos de Escuela Primaria

**Objetivo:** Valorar el estado actual de la dirección de la superación del personal docente en la Escuela Primaria, según criterios de directivos de instituciones educativas de la Educación Primaria.

#### CUESTIONARIO

1. ¿Qué funciones desempeña usted en la dirección de la superación del personal docente en la institución educativa que dirige?
2. Califique de (Muy bien, Bien, Regular o Mal) el nivel de preparación que usted considera tener en el desempeño de las funciones que mencionó.
3. ¿Cuáles son a su juicio las principales fortalezas y debilidades que presenta en su institución educativa, la dirección de la superación del personal docente?

Fortalezas:

- 1) \_\_\_\_\_
- 2) \_\_\_\_\_
- 3) \_\_\_\_\_

Debilidades:

- 1) \_\_\_\_\_
- 2) \_\_\_\_\_
- 3) \_\_\_\_\_

4. Para compensar las insuficiencias de superación de los docentes que dirige, ¿qué vías ha utilizado y cuáles le gustaría emplear?
5. ¿Favorecen las actividades de superación que ha planificado para los docentes que dirige en este curso escolar, a superar las dificultades detectadas en su desempeño laboral? Explique cómo.
6. ¿Cómo valora usted el sistema de trabajo de su centro en el avance de la calidad del proceso de superación del personal docente?
7. ¿Qué recomendaciones usted realizaría para perfeccionar la superación del personal docente en la Escuela Primaria?

## Anexo # 3

### Encuesta aplicada a Jefes de Ciclo y Directores como parte del estudio diagnóstico

**Objetivo:** Obtener criterios sobre el estado actual de la dirección de la superación del personal docente en la Escuela Primaria.

Con el propósito de caracterizar la dirección de la superación del personal docente en la Escuela Primaria, se necesitan sus criterios y experiencias. Donde les pedimos que respondan con la sinceridad requerida.

Muchas gracias

#### CUESTIONARIO

1- ¿Se considera orientado para dirigir la superación del personal docente a partir de las necesidades individuales y colectivas?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ En ocasiones\_\_\_\_\_ No sé\_\_\_\_\_

En caso de marcar no, en ocasiones o no sé, fundamente el porqué.

---

---

---

2- ¿Cómo considera que son las orientaciones que recibe de la estructura de dirección para el proceso de superación del personal docente?

Suficientes\_\_\_\_\_ Insuficientes\_\_\_\_\_ No sé \_\_\_\_\_

3- Considera usted que puede contar con una estrategia de superación para el personal docente en la Escuela Primaria que sea:

Muy necesario: \_\_\_ Necesario: \_\_\_ Poco necesario: \_\_\_ No es necesario: \_\_\_

4- Si valoras el estado actual de la dirección de la superación del personal docente en la Educación Primaria, la calificarías de:

Satisfactoria: \_\_\_\_\_ Medianamente satisfactoria: \_\_\_\_\_ Insatisfactoria: \_\_\_\_\_

5- menciona algunas sugerencias para mejorar la dirección de la superación del personal docente en la Escuela Primaria.

## Anexo # 4

### Guía de evaluación del proceso de superación del personal docente de la Escuela Primaria.

**Objetivo:** Valorar la calidad del proceso de dirección de la superación del personal docente en la Educación Primaria.

A continuación se ofrece una serie de indicadores a considerar como parte del proceso de superación del personal docente en cualquier institución educativa. Valórelos según las categorías indicadas (**MB-B-R-M**) o déjelos en blanco en caso de no tener elementos suficientes para emitir un criterio valorativo de forma cualitativa.

<b>INDICADORES</b>	<b>MB</b>	<b>B</b>	<b>R</b>	<b>M</b>
<b>1. La concepción de la dirección de la superación del personal docente que se tiene implementada en la escuela.</b>				
<b>1.1</b> Realización del estudio diagnóstico en función de detectar las dificultades y fortalezas en la superación de los docentes.				
<b>1.2</b> Planificación de la superación individual y colectiva en correspondencia con los resultados del diagnóstico.				
<b>2 Organización de la superación del personal docente</b>				
<b>2.1</b> Aseguramiento de las condiciones previas necesarias para la ejecución de la superación que se han planificados.				
<b>3 Ejecución de la superación del personal docente</b>				
<b>3.1</b> Todas las actividades de superación son ejecutadas según la planificación realizada.				
<b>3.2</b> Se logra calidad en la ejecución de las actividades de superación planificadas.				
<b>3.3</b> Se explotan al máximo todas las potencialidades con que cuenta la institución educativa en función de elevar la superación de todo su personal docente.				

3.4 Se ejecutan actividades de superación variada y diferenciada que exigen niveles crecientes de desarrollo en correspondencia con los objetivos y el diagnóstico.				
3.5 Se estimula la autosuperación del personal docente como vía para resolver dificultades.				
3.6 Se integra la superación a otros tipos de actividades del centro.				
<b>4 Control de la superación del personal docente</b>				
4.1 Todas las actividades de superación ejecutadas se controlan adecuadamente.				
4.2 Se controla con rigor y exigencia las actividades ejecutadas.				
4.3 Se señalan los logros y dificultades detectados en el proceso.				
<b>5 Evaluación de la superación del personal docente</b>				
5.1 Se analizan de forma integral los resultados obtenidos en la planificación, organización y ejecución del proceso de superación (individual y colectiva) del personal docente.				
5.2 Se actualiza el diagnóstico y se efectúa un balance de la superación del personal docente en la institución educativa.				
5.3 Se proyectan actividades de orientación dirigidas a elevar la calidad en la superación del personal docente.				

**Otras anotaciones que desee realizar:**

---



---



---



---

**.Consideraciones finales:**

---



---



---

---

---

## **Anexo # 5**

### **Indicadores para valorar los resultados de la estrategia de superación en la escuela primaria Camilo Cienfuegos.**

#### **1. Nivel de satisfacción de las necesidades de superación de los docentes.**

El directivo de la escuela valora en qué medida los contenidos de las actividades diseñadas para los docentes se corresponde con las necesidades y constituye una prioridad. El cual debe nutrirse de criterios.

#### **2. Resultados del trabajo de los docentes una vez culminadas las actividades de las estrategias de superación.**

Esta es la variable de mayor objetividad y que se vincula con el proceso de evaluación del desempeño profesional, el cual los indicadores funcionan para estudiar el comportamiento del proceso. Entre ellos se encuentran:

- a) Calidad que alcanza en la preparación y desarrollo de sus clases u otras actividades docentes apreciadas en las observaciones y comprobaciones realizadas.
- b) Independencia en las actividades de autopreparación (individual y colectiva).
- c) Dominio y utilización de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC).
- d) Calidad en la participación de las actividades de preparaciones metodológica del ciclo o grado.
- e) Resultados en el aprendizaje y la formación integral de sus alumnos. Se incluye la atención a las diferencias individuales (alumnos de alto rendimiento y alumnos de bajo rendimiento).
- f) Creatividad y disciplina en la organización de las actividades desarrolladas con sus alumnos.

### **3. *Motivación por la estrategia de superación.***

Este es de los aspectos más complejos para su estudio; no obstante, en el contexto del trabajo escolar hay un grupo de indicadores que permiten apreciar su comportamiento. Al respecto se puede indagar en:

- a)** Actitud y compromiso de los docentes con las estrategias de superación que se realizan.
- b)** Continuidad con otras estrategias de superación con vista al incremento progresivo de la calidad de su preparación y su desempeño profesional.
- c)** Investigaciones de soluciones científicas a problemas educacionales en la escuela primaria.
- d)** Participación en diferentes eventos científicos-técnicos.



## **Anexo # 6**

### **Entrevista realizada a metodólogos y directores con experiencias en el trabajo en la Educación Primaria**

Estimados compañeros/as.

Con el objetivo de someter a su consideración una propuesta de una estrategia de superación para la dirección del personal docente y directivos en una escuela primaria del sector rural del Consejo Popular (Las 40). Valorar el posible nivel de efectividad y viabilidad que pudieran tener, considerando de suma importancia sus opiniones al respecto. Le agradecemos su valiosa colaboración.

#### **CUESTIONARIO**

**1-** ¿Considera que la propuesta de la estrategia de superación presentadas se ajusta a las necesidades actuales de la escuela primaria?

**2-** ¿Estima útiles y suficientes las diferentes acciones que se proponen para la dirección de la superación del personal docente?

**3-** ¿Considera importante la elaboración de estas estrategias como vía de contextualización de un proceso objeto de dirección en toda escuela primaria?

**4-** ¿Considera que la aplicación práctica de esta propuesta de estrategia de superación, puede contribuir a perfeccionar el proceso de dirección del personal docente en la Escuela Primaria?

## Anexo # 7

### Encuesta realizada a docentes

**Objetivo:** Determinar las necesidades de superación de los docentes a partir de las exigencias establecidas para su desempeño.

Maestro:

A continuación se ofrece una serie de exigencias a considerar para alcanzar la calidad en el desempeño de los docentes. Le pedimos que en cada una de ellas marque con una (X), el nivel que usted cree poseer, considerando al 1 como el más bajo nivel y al 10 como el nivel más alto. Le pedimos, además que, si considera pertinente adiciones al final nuevas exigencias u otras derivadas o asociada a las ya establecida.

Le agradecemos de antemano por su cooperación y honestidad, que nos será de gran utilidad.

Exigencias en el desempeño del docente	Escala valorativa				
	1	2	3	4	5
Nivel de información, preparación y actualización política-ideológica					
Nivel de información, preparación y actualización científica-pedagógica					
Nivel de información, preparación y actualización didáctico-metodológica					
Dominio del fin y objetivos de la enseñanza					
Dominio de las características de los alumnos según su momento del desarrollo					
Dominio de las concepciones teóricas para un aprendizaje desarrollador					
Dominio de las exigencias del grado, expresadas en: Dominio de los objetivos Dominio de los contenidos					
Nivel de preparación para lograr la adecuada aplicación, interpretación y seguimientos al diagnóstico					

Nivel de preparación para darle atención a las diferencias individuales					
Dominio y preparación para el desarrollo de las funciones como tutor					
Preparación para realizar el trabajo preventivo-comunitario con: La familia La comunidad Las instituciones del territorio					
Uso óptimo de las TIC					
Capacidad para participar en la búsqueda de soluciones a problemas en la escuela					
Preparación para el logro de organización e higiene escolar en la escuela y contribuir a su mejoramiento					
Uso adecuado de los recurso que ofrece el método científico como vía para darle respuesta a problemas de la práctica cotidiana					
Preparación para realizar el trabajo preventivo-comunitario con: La familia La comunidad Las instituciones del territorio					
Uso óptimo de las TIC					

## Anexo # 8

Encuesta

Compañeros estamos valorando el grado de pertinencia, entendida como la correspondencia de las acciones con los objetivos propuestos, de la estrategia propuesta para mejorar la dirección del proceso de superación del personal docente en la escuela primaria Camilo Cienfuegos. Para ello le solicitamos marque al lado de cada casilla la evaluación que considere atendiendo a las siguientes categorías. **MP**- Muy Pertinente **BP**-Bastante Pertinente. **P**- Pertinente. **PP**- Poco pertinente. **NP**- No Pertinente.

Muchas gracias.

No	Aspectos	Categorías				
		MP	BP	P	PP	NP
	Grado en que las acciones:					
	Responden a las características que exige la superación en las condiciones actuales.					
	Se adecuan a los intereses de los docentes considerandos sus necesidades individuales					
	Su contenido responde a la política establecida por el MINED sobre la superación del personal docente					
	Su formulación es clara y de fácil comprensión					
	Mantienen una relación lógica entre ellas					
	Propician la participación de todos los factores implicados en esta labor					
	Son posible cumplirlas en los plazos establecidos					
	Satisfacen el contenido que implica la superación en este nivel de enseñanza.					

Sugerencias para su perfeccionamiento.