

**Universidad de Ciencias Pedagógicas**

**“José de la Luz y Caballero”**

**Holguín**



**Departamento de Dirección Científica Educacional**

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

**La Organización Escolar en la dirección de la  
Secundaria Básica Pedro Sotto Alba del  
Municipio Moa**

**Autora: Lic. Yenni Guzmán Lamorú**

**Tutores: Dr. C. Maritza Guerra Zaldívar.**

**M. Sc. Bárbara Peña Torres.**

**Holguín, 2013**

## INDICE

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>DESARROLLO</b> .....	5
Fundamentos teóricos de la Organización Escolar para la dirección de la Secundaria Básica .....	5
Diagnóstico del estado de la organización escolar en la Secundaria Básica Pedro Sotto Alba.....	23
Caracterización de la Secundaria Básica Pedro Sotto Alba como institución, del claustro y del escolar de secundaria básica .....	29
Acciones de organización escolar para fortalecer la dirección de la Secundaria Básica Pedro Sotto Alba.....	34
Valoración de la aplicación práctica de las acciones propuestas.....	42
<b>CONCLUSIONES</b> .....	44
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	45
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	45
<b>ANEXOS</b>	

## **INTRODUCCIÓN**

En los últimos años, la educación cubana ha alcanzado gran auge en el ámbito de la Pedagogía, manifestándose en las transformaciones que tienen lugar en cada una de las enseñanzas que integran el Sistema Nacional de Educación. Esta busca un modelo pedagógico más coherente y cercano a la realidad cubana, que permita el perfeccionamiento del proceso de enseñanza – aprendizaje y de los restantes procesos que se desarrollan en las instituciones educativas.

En función de ello, la Pedagogía trata de acercarse más a métodos, vías y procedimientos, con los que se puedan alcanzar de forma eficiente un desarrollo mayor en cada de una de las etapas evolutivas de niños, adolescentes y jóvenes, y así lograr un estudiante armónicamente preparado para enfrentar los retos del desarrollo actual, sin subestimar ni sobrecargar sus posibilidades y potencialidades.

Esta situación hace que la dirección de la Educación, entendida como la dirección científica de los servicios educacionales en los diferentes niveles de la estructura, incluyendo su eslabón fundamental: la escuela, debe transformarse también, por lo que en Cuba se ha planteado la necesidad de un salto cualitativo en la dirección educacional, como elemento decisivo que influye en la personalidad a través de un proceso complejo e interactivo.

Hoy la escuela constituye una institución de nuevo tipo que materializa las aspiraciones de la sociedad actual, en ella confluyen todos los factores que garantizan la formación del capital humano vital, como pilar del futuro en cualquiera de los contextos nacionales. 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 propone.

El éxito del trabajo de dirección de la institución educativa está determinado por el grado de organización alcanzado en él, lo cual constituye el aspecto más visible del proceso de dirección, su transformación y avance. Progresivamente se ha adquirido conciencia de la necesidad de lograr un sistema organizacional que permita lograr un cambio en el grado de conocimiento de la labor escolar y la relación con los agentes educativos, así como el uso de los recursos, la extensión

de los servicios, la capacidad para identificar e incorporar nuevas formas de trabajo, entre otros.

Obviamente, en este caso, se trata de la organización en el campo específico de una institución educativa, que se refiere a un espacio especialmente estructurado y organizado, con objetivos y fines definidos que responde a las exigencias de la Política Educativa, llamada también organización escolar.

La organización escolar atiende a todos los factores que condicionan el proceso de formación del hombre, dentro y fuera de la institución educativa, conlleva a atender la disposición correcta y eficaz de todos los recursos materiales y humanos, las coordinaciones a realizar en el sistema de trabajo con la participación de cada uno de los agentes que influyen en el desarrollo de los procesos, para el logro de coherencia en las acciones y en el sistema de interrelaciones externas e internas de la institución educativa.

La organización escolar también se refiere al estudio de la interrelación de los elementos que intervienen en una realidad escolar, con vistas a conseguir la mejor realización de un proyecto educativo, se refiere a la realidad escolar y no de la escuela, en este caso estamos abordando el término escolar como institución educativa, para identificar a las entidades que se encargan de la educación de los preescolares, escolares, adolescentes, jóvenes y adultos, en todas sus modalidades y tipos, como espacio para el aprendizaje sistemático.

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

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.

Es necesario que todo centro educativo organice su vida atendiendo a todos los elementos que lo componen, así como a la estrecha relación que debe existir entre estos y la formación de la personalidad del educando, considerando el conjunto de factores que inciden de forma directa o indirecta y de los cuales depende el crecimiento, desarrollo y educación integral de las nuevas generaciones. Además deben tenerse bien en cuenta las motivaciones e intereses de los niños, adolescentes, y jóvenes, ya que éstos constituyen un grupo social que es expresión de las transformaciones sociales que se dan en el país.

Las peculiaridades de las edades de los estudiantes que asisten a la escuela, hacen que los cambios repercutan en estos grupos con mayor agudeza, sus orientaciones valorativas en formación, si no están debidamente atendidas pueden quedar marcadas por los aspectos negativos de los escenarios socioeducativos en que ellos se desarrollan y que el escolar por sí solo no puede interpretar.

Los aspectos mencionados permiten comprender la Organización Escolar como un proceso que trasciende el proceso pedagógico y que permite integrar los diferentes procesos que se desarrollan en las instituciones escolares. Esta visión no ha sido revelada por autores que anteceden en la investigación del tema, los que centran la organización escolar esencialmente e el proceso docente educativo.

Paradójicamente, en la secundaria básica actual no siempre se aprovechan los componentes de la organización escolar para transformar los modos de actuación y buscar coherencia en los procesos, lo que puede ser debido a la falta de suficientes conocimientos de los directivos y docentes sobre esta disciplina científica o de la falta de experiencia de las estructuras de dirección para instrumentar este proceso de forma creadora, integral y eficaz.

Esta observación motivó a profundizar en el tema, decidiéndose la aplicación de diferentes métodos del nivel empírico, que permitieron determinar en la práctica educativa un grupo de insuficiencias relacionadas con la organización escolar dentro de las cuales están:

- Son insuficientes las actividades curriculares y extracurriculares encaminadas a la formación de los estudiantes.

- Escasas actividades encaminadas a la formación en valores de los docentes y estudiantes
- No se evidencia una vinculación sistémica y sistemática de la familia y la comunidad hacia la escuela
- Son insuficientes las acciones encaminadas a lograr una correcta higiene escolar que garantice mayor efectividad en el proceso docente educativo.
- El ambiente escolar aun no satisface las expectativas de los estudiantes y trabajadores.
- Los horarios de vida y docente no garantizan la coherencia de todos los procesos que se desarrollan en la escuela.

Lo planteado revela la **contradicción** existente entre las insuficiencias que se revelan en el proceso de organización escolar de la secundaria básica “Pedro Sotto Alba” y la necesidad de elevar la calidad de la dirección de la escuela.

Estas insuficiencias permitieron determinar el siguiente **problema profesional de dirección**: Insuficiencias en la Organización Escolar que impiden la mejora en la dirección de la Secundaria Básica Pedro Sotto Alba.

El problema anteriormente declarado se localiza en el **Objeto de estudio** siguiente: La Organización Escolar en la secundaria básica Pedro Sotto Alba

De ahí que el **Objetivo** de la investigación está dirigido a: Elaborar un conjunto de acciones que favorezcan el fortalecimiento del proceso de Organización Escolar para mejorar la dirección de la S/B Pedro Sotto Alba.

Siguiendo como hilo conductor el problema profesional de dirección y así lograr el objetivo se desarrollaron las siguientes **Tareas de investigación**:

- 1- Análisis de los fundamentos teóricos relacionados con la Organización Escolar para la dirección de la Secundaria Básica
- 2- Diagnóstico del estado de la organización escolar en la Secundaria Básica Pedro Sotto Alba
- 3- Caracterización de la Secundaria Básica Pedro Sotto Alba como institución, del claustro y del escolar de secundaria básica.

4- Acciones de organización escolar para fortalecer la dirección de la Secundaria Básica Pedro Sotto Alba.

5- Valoración de la aplicación práctica de las acciones de organización escolar.

En el desarrollo que se expone a continuación se explican los resultados obtenidos en el proceso de cada tarea investigativa según el orden en que se propusieron.

## **DESARROLLO**

### **Fundamentos teóricos de la Organización Escolar para la dirección de la Secundaria Básica**

La nación cubana ha planteado la necesidad de un impulso cualitativo en la educación y la dirección educacional, para la formación de una personalidad cualitativamente superior en un proceso complejo e interactivo. La escuela cubana debe certificar la formación de este capital humano vital, como pilar del futuro desarrollo socioeconómico, en cualquiera de los contextos nacionales.

En la escuela se realiza el proceso de dirección, el cual ocupa un lugar trascendente y constituye un sistema que tiene definidos sus objetivos fundamentales, está formado por elementos que de forma específica, se interrelacionan entre sí y realizan funciones propias. Este permite concatenar el desarrollo de los procesos de trabajo con la comunidad, la familia, el entorno social, así como de las organizaciones políticas y de masas, además del proceso pedagógico, el científico investigativo, la superación de directivos y docentes.

La dirección es una influencia con fines determinados sobre el sistema social y la puesta de este en consonancia con las leyes que son inherentes. Significa revelar las tendencias progresivas del desarrollo social, así como planificar, organizar, regular, y controlar su movimiento. La dirección constituye una actividad de tipo social y puede ser aplicada a todas las esferas de la vida del hombre.

La dirección según Stoner, 1984 "es el 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."<sup>1</sup>

En este marco de prioridad, la necesidad de una dirección escolar eficiente se convierte en una tarea de significativa atención para alcanzar los objetivos de la escuela como institución social y sin dudas el éxito del trabajo de dirección de la institución educativa está determinado, en gran medida por el grado de organización alcanzado en él.

La organización constituye el aspecto más visible del proceso de dirección, se refiere a la ordenación, colocación, disposición, sistema estructurado según principios preestablecidos, expresa la idea de normar algo, con el fin de alcanzar objetivos bien definidos. 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 en la formación de la personalidad del individuo.

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 y el proceso de organización escolar, el cual sin dudas es complejo y contribuye, en gran medida a la dirección escolar.

Las organizaciones tienen un origen social y responden a los fines y objetivos que una comunidad dada requiere, por lo que existen diversos tipos de organizaciones como diversas son las actividades ejecutadas por los hombres y mujeres. Así encontramos organizaciones políticas, culturales, económicas, militares y también educacionales. Se reconoce la organización como una institución creada por los hombres como necesidad del desarrollo socio-económico.

---

<sup>1</sup> Stoner, James A. F. Administración. Segunda Edición. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México.1984.

Pero organización también puede considerarse una tecnología concreta de formas organizativas, una función de la dirección, a fin de obtener resultados superiores en los procesos de trabajo.

El término **organización escolar** se puede tratar desde diferentes aristas: como disciplina científica, desde las ciencias de la educación, o como actividad práctica, desde la escuela.

Como disciplina científica 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 actividad práctica se refiere al proceso que consiste en la organización de los restantes procesos que se desarrollan en la escuela.

Obviamente en este trabajo se trata la organización escolar en ambos sentidos, como disciplina científica que permite abordar los fundamentos teóricos que sustentan la propuesta y como actividad práctica en la cual se realiza la organización de los procesos que desarrolla la escuela atendiendo a su evolución histórica y lógica científica.

Durante la revisión bibliográfica fundamentada con la utilización del método de investigación análisis y síntesis; se encontraron varios aspectos acerca del tema, relacionados a continuación:

Fuentes, 2008,<sup>2</sup> plantea que un grupo estimable de autores definen la organización escolar 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

---

<sup>2</sup> Sordo Fuentes Odalys. "Material Docente Básico del Curso Organización Escolar", Ciudad de la Habana, 2008

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, 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 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.

Teniendo en cuenta las opiniones autorales, se evidencia que su concepción ha ido ampliándose desde el proceso de enseñanza aprendizaje hasta los restantes procesos que se desarrollan en las instituciones educativas. Por mayoría se considera que la organización escolar es la ordenación de todos los elementos que inciden en la vida de la escuela, para hacer cumplir los objetivos que se propone la institución.

Desde este punto de vista la organización escolar debe garantizar la organización de todos los procesos que se desarrollan en una institución educativa, idea que se reafirma con la definición de organización escolar siguiente:

**Es un proceso vivo continuo y sistemático de ordenación de las demandas e influencias internas y externas, objetivas y subjetivas que manan las acciones de las Instituciones Educativas y de la comunidad las cuales tienen significación en el aspecto psíquico social y mental.**<sup>3</sup>

Esta definición se asume por la autora porque incluye de forma general las influencias internas y eternas, objetivas y subjetivas propias de las instituciones educativas y el entorno, las que son inherentes a todos los procesos que en estas se desarrollan y no privativas del proceso docente educativo.

---

<sup>3</sup> Colectivo de Autores. Facultad de Superación a Cuadros “Fulgencio Oroz Gómez”. Universidad de Ciencias Pedagógicas “Enrique José Varona”. La Habana. 2011.

La autora de este trabajo, se refiere a la organización escolar como un proceso que se enmarca en realidades más amplias que el proceso pedagógico, con las que mantiene variadas relaciones lo que le consigna mayor amplitud que las concepciones que la restringen al proceso pedagógico.

La Organización Escolar adquiere una mayor utilidad y sentido cuando se refiere a realidades complejas, donde la necesidad de ordenación es importante dada una supuesta mayor dispersión de intereses individuales.

Cuando se habla de organización escolar esta debe ser entendida como el funcionamiento óptimo de la institución para el logro de sus objetivos donde quedan implicados todos los recursos existentes, utilizados de forma racional.

La organización escolar en cualquier institución educativa implica el desarrollo de una actuación que dinamice al grupo humano, lo motive y sirva para aglutinar esfuerzos, coordinando el trabajo colectivo en función de la formación de valores y que cohesione los diferentes procesos.

La organización escolar de la secundaria básica debe concebir la escuela como un sistema abierto, que modifique dentro de ciertos límites el contexto social donde está enmarcada y a su vez se deje influenciar por éste. No se puede ver como algo estático, sino dinámico teniendo en cuenta las motivaciones e intereses de los adolescentes, ya que éstos constituyen un grupo social que son expresión de las transformaciones sociales.

La organización escolar en la secundaria básica será satisfactoria cuando esté orientada al desarrollo de:

- El diagnóstico de los sujetos que intervienen en el proceso educativo y los problemas de la institución y el entorno.
- El diseño de planes de acción, en función del diagnóstico y los recursos existentes.
- La actuación de los sujetos, de acuerdo con las prioridades del diagnóstico, los recursos y los objetivos estatales.
- La implicación de todos los miembros de la institución educativa, dándoles el protagonismo necesario desde el nivel del aula hasta el de dirección, sobre la base de los valores de la sociedad cubana.

- El seguimiento, control y evaluación de la organización escolar y su influencia positiva en los protagonistas de la institución educativa.
- El perfeccionamiento de los órganos de dirección y técnicos.
- El desarrollo de los procesos científico investigativos y de superación docente.

La diversidad de procesos que se desarrollan en la secundaria básica, deben preverse y sustentarse desde la organización escolar. De hecho este contribuye decisivamente a la dirección de la escuela y constituye en sí mismo un proceso de dirección que se planifica, organiza, ejecuta y controla, a la vez que atiende la dirección de las personas y grupos implicados y la dirección de los procesos que se desarrollan en la institución.

Lo anterior hace comprender la complejidad de la organización escolar, en la cual hay que tener en cuenta:

- Los principios generales de la educación, la dirección y los objetivos estatales
- Las prioridades y aspiraciones definidas para el curso escolar
- Los objetivos del grado
- El diagnóstico integral de la escuela, el escolar, el claustro y la comunidad
- El contenido de los programas de asignaturas
- Los métodos y estilos de dirección
- La creación de un ambiente adecuado en el que se desarrollen los procesos
- La consideración de la escuela como sistema abierto
- El papel del maestro en la dirección del proceso pedagógico
- El rol de las organizaciones políticas y de masas en la escuela
- El vínculo con la comunidad y la familia
- El protagonismo estudiantil en la toma de decisiones, entre otros.

La organización escolar posibilita, además, la planificación, organización, ejecución y control de las actividades de la escuela, lo que resulta esencial para la

formación y desarrollo de habilidades, hábitos, actitudes, valores y sentimientos de los escolares.

La organización escolar constituye un elemento de gran importancia en el proceso de dirección, al influir en todo el sistema de relaciones de la institución educativa, propiciar el desarrollo de aprendizajes superiores en cada uno de los integrantes y en el desempeño profesional de los docentes. Esta debe considerar el contexto, los recursos y tiempo para que cumpla con eficacia su función.

La organización escolar también debe prever la orientación del colectivo pedagógico en el cumplimiento del fin y los objetivos, teniendo en cuenta los principios de la optimización, la evaluación profesoral, la ayuda metodológica, el trabajo con los órganos técnicos y de dirección, el estado de salud, la capacidad de trabajo, así como el sistema de tareas que se realizan en una unidad de tiempo, con un orden y frecuencia adecuada de acuerdo con las características del escolar o su grupo.

Todas estas actividades deben integrarse a través del régimen de vida de la escuela, los horarios docentes, el trabajo de los órganos de dirección y técnicos, el ambiente escolar y todos los factores organizativos que forman parte de la organización escolar.

La organización científica de la vida de la escuela descansa en un régimen de vida adecuado del educando, el que influye en su crecimiento y desarrollo, estado de salud y capacidad de trabajo. El **régimen de vida** es considerado por diferentes autores, como el sistema de tareas que se realizan en una unidad de tiempo con un orden y frecuencia adecuada de acuerdo con las características del escolar o su grupo.

El régimen de vida debe atender una serie de principios higiénicos, ellos son:

- ◆ La organización prefijada de las actividades.
- ◆ La alternancia racional y sistemática de las actividades.
- ◆ La dosificación de la carga física e intelectual de los escolares.

Esta dosificación se refiere tanto al tiempo de duración como a su planificación rigurosa que debe atender a la secuencia, frecuencia y sistematicidad de manera

que se puedan desarrollar hábitos adecuados en correspondencia con las posibilidades de los escolares.

El cumplimiento del Régimen de Vida es de vital importancia, ya que permite conservar la salud del escolar, propicia el desarrollo físico y psíquico, favorece la formación de hábitos y habilidades, propicia el desarrollo de cualidades de la personalidad y contribuye a aumentar y mantener a un nivel aceptable la capacidad de trabajo.

El régimen de vida del escolar abarca también el conjunto de actividades que son realizadas en la escuela y en la casa, de ahí la importancia de su coordinación.

Lo planteado anteriormente permite afirmar que el régimen de vida del escolar se caracteriza por:

- ◆ Incluir un conjunto de actividades planificadas en diferentes procesos importantes previendo ciertos momentos para realizar manera periódica con el fin de los propósitos fundamentales. Estas actividades deben estar relacionadas, especialmente, con las competencias de comunicación y las cognitivas.
- ◆ Abarcar las tareas en distribución del tiempo, permita desarrollar las situaciones didácticas previstas para la planificación del trabajo docente
- ◆ El establecimiento de relaciones de coordinación y subordinación entre los diferentes tipos de actividades
- ◆ Cumplir normas higiénicas para cada tipo de actividad que se realizan en la escuela.
- ◆ La organización del estudio y el trabajo, con su papel formativo, que ocupa un lugar importante en la vida del escolar.

Los componentes típicos del régimen de vida independiente de la edad, el sexo y la escuela son: el sueño, las actividades docente educativas, las actividades extradocentes, de alimentación, de aseo personal, de traslado, actividades de ayuda a la familia, de tiempo libre y recreación y las actividades político – ideológicas.

Desde el punto de vista práctico, en la organización del régimen de vida, se tiene en cuenta las potencialidades y particularidades del desarrollo morfofuncional por

edades, que le permiten al escolar enfrentarse con éxito a las actividades propuestas, así como los efectos fisiológicos que provoca cada actividad y el tiempo real que se dispone, atendiendo a las normas existentes.

Los recursos materiales existentes deben estar al alcance de los adolescentes, permitiéndoles utilizarlos en distintos momentos para que aprendan a cuidarlos, a favor de su bienestar, así como a mantener la cantidad y calidad de la instalación: los locales, el equipamiento, las condiciones de vida y de trabajo en general, atendiendo a los principios higiénicos del régimen.

El cumplimiento de los principios higiénicos es importante para mantener la capacidad de trabajo del escolar. El estado general del organismo y en particular del sistema nervioso central, constituyen los factores fundamentales que determinan la capacidad de trabajo del escolar ya que a menor capacidad de trabajo, menor posibilidad de éxito en la actividad iniciada y a mayor capacidad de trabajo, mayor posibilidad de una correcta ejecución de la actividad la cual varía durante el día, la semana y el curso en función de los elementos del horario y garantiza la distribución racional de las asignaturas del plan de estudio teniendo en cuenta los factores higiénicos, psicológicos y pedagógicos.

El horario de la escuela constituye el instrumento organizativo de mayor importancia en el trabajo docente, pues permite tener una visión general de la distribución cuantitativa de las asignaturas contenidas en el plan de clase. Esta confección es una de las actividades que realiza el director con el colectivo pedagógico.

Al elaborar el horario, se tiene en cuenta los distintos tipos de actividades que desarrollan las asignaturas para favorecer la conservación de la capacidad de trabajo durante un tiempo más prolongado, las asignaturas fáciles con las difíciles teniendo en cuenta sus disposiciones y capacidades individuales para cambiar de una actividad intelectual a una física de manera que las actividades complementarias estén en correspondencia con el diagnóstico del grupo y cumplir de forma efectiva la doble sesión, propiciando la preparación de maestros y alumnos e implicando a todo el colectivo en su accionar.

El horario debe permitir la expansión de las actividades hacia un marco de formación centrado en jardines y áreas exteriores, siendo un magnífico medio de

enseñanza para el docente, propicia la siembra de plantas ornamentales y flores que embellecen las áreas, para contribuir a la higiene mental de alumnos, profesores y funcionarios de la escuela.

Los espacios escolares son libres, sin obstáculos que permiten reunir a todo el personal del centro e invitados a los actos patrióticos, culturales y en su perímetro bancos para esparcimientos, la existencia de un área deportiva acondicionada para la práctica del desarrollo del programa de Educación Física así como la realización de actividades recreativas con un carácter educativo tienen gran importancia pues son espacios donde los alumnos se manifiestan de forma libre y espontánea, contribuyendo a mejorar el ambiente escolar.

Otro aspecto de relevante importancia tratado por la organización escolar es la capacidad de trabajo de los escolares.

La terminología de capacidad de trabajo, en sentido general ha sido muy debatida por especialistas de todo el mundo. Entre ellos se destacan: V.A. Prafdaliudov (1926), V.I. Marzinkorski (1952), S.A. Kosilov (1965), G. Lemán (1967), K.L. Chernovi, M.I. Vilenski y E. Ilin (1968), M.V. Antropova (1962, 1968), A.S. Eganov y P.V. Zagniaski (1973), V.V. Rozemlat (1978), R. Ferreiro (1983, 1984, 1986) y J. Estrada (1993) y O. Orozco (1995), entre otros.

En el libro Higiene de los Niños y Adolescentes se plantea que "La capacidad de trabajo es un concepto evidentemente fisiológico que alude tanto al individuo como una unidad y un todo único como a cada uno de los órganos y sistemas de órganos, considerando, además, la capacidad de trabajo como la posibilidad máxima que tiene el organismo o uno de sus sistemas, de cumplir determinada actividad en un tiempo determinado y con la calidad requerida".<sup>4</sup>

Se ha considerado que la capacidad de trabajo general se manifiesta de múltiples formas, tantas como tipos de trabajo pueda ejecutar el hombre, lo que ha dado lugar a diversas clasificaciones. La clasificación atendiendo a la naturaleza y propósito dominante de la actividad que se realiza, es uno de los criterios más aceptados. De ahí que, la capacidad de trabajo general física, es aquella en la

---

<sup>4</sup> Colectivo de Autores. Higiene de Niños y Adolescentes. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.(s/f)

que predomina el esfuerzo físico y la capacidad de trabajo general intelectual en la que predomina el esfuerzo mental o intelectual.

Es de suma importancia para los docentes conocer la capacidad de trabajo de los alumnos en cada momento, para asignarles las actividades atendiendo a sus posibilidades y además conocer cuáles son los factores que determinan la capacidad de trabajo, para así dirigir el proceso docente-educativo adecuadamente. No menos importante es el estudio de la capacidad de trabajo de los docentes y directivos, lo que sin dudas interfiere positiva o negativamente en la capacidad de trabajo de los escolares.

La capacidad de trabajo no es constante, cambia, aumenta o disminuye. Puede verse disminuida por una enfermedad, stress u otro motivo, lo cual afecta el rendimiento aunque se posean conocimientos, habilidades y hábitos para realizar el trabajo, aspecto que no debe descuidarse por aquellos que dirigen instituciones educacionales.

Además del conjunto de funciones del organismo que posibilitan el trabajo que se realiza y del potencial energético, se pone en evidencia lo emocional y lo volitivo a través de fenómenos psíquicos como la atención, la concentración y el esfuerzo. Por lo que muchos especialistas prefieren plantear que la capacidad de trabajo es un fenómeno psicofisiológico y no exclusivamente fisiológico.

Durante la adolescencia, período por el que transitan los escolares de secundaria básica, se producen progresivos y violentos cambios en el crecimiento y desarrollo que deben ser tenidos en cuenta por los docentes y directivos al organizar las actividades del régimen de vida.

La capacidad de trabajo y la fatiga forman una unidad dialéctica a nivel del organismo. Desde el punto de vista fisiológico, la fatiga consiste en una serie de desplazamientos bioquímicos que conducen al descenso del potencial funcional de las células nerviosas y a la disminución de la capacidad de trabajo intelectual temporalmente. La fatiga es un elemento que también afecta a docentes y directivos que debe tomarse en consideración al organizar la escuela.

En cualquier tipo de actividad se producen dos tipos de fatiga: intelectual y física.

García, 2001, señala que “son muchas las causas que pueden provocar la fatiga, pero las principales son las siguientes:

- Ejecución de una actividad por encima o por debajo de la capacidad de trabajo físico y mental promedio de los escolares.
- Iluminación incorrecta del local de estudio o trabajo.
- Ventilación inadecuada del local de estudio o trabajo.
- Hacinamiento en los locales docentes.
- Temperatura.
- Mobiliario escolar inadecuado.
- Infracciones en el régimen de vida adecuado para la edad de los educandos.
- Ejecución de una actividad durante un tiempo prolongado y sin receso”.<sup>5</sup>

Estas causas también afectan al personal docente y directivo del centro, lo que debe constituir objeto de atención. Los signos del estado de fatiga que han sido identificados por diferentes investigadores son: el bostezar durante la clase, la distracción, el sentarse incorrectamente, cometer errores o trabajar más lentamente que al inicio, falta de comprensión de lo explicado por el maestro, entre otros.

Para evaluar los síntomas externos de la fatiga durante el trabajo físico se deben considerar los siguientes indicadores: enrojecimiento del rostro, sudoración, respiración, movimientos, la atención y el bienestar.

García también señala que en estudios realizados por diferentes autores, se muestran reacciones de alteración de la conducta de los escolares al aparecer la fatiga en las clases. Entre las reacciones registradas se presentan en la siguiente tabla:

<u>Reacciones de excitación</u>	
Verbales	De movimiento:
Conversaciones	Salto en el lugar

---

<sup>5</sup> García Batista, Gilberto. y otros. “Fisiología del desarrollo e higiene escolar”. Editorial Pueblo y Educación. Ciudad de La Habana, Cuba, 2001.

Exclamaciones aisladas	Chupar la pluma o lápiz
Risa inadecuada	Empujar al compañero
Respuesta a coro	Peinarse
Canto y Tarareo	Jugar con objetos extraños
<u>Reacciones de inhibición</u>	
Verbales	De movimiento:
Respuestas indiferentes	Posiciones inadecuadas en el pupitre
Respuesta verbal en eco	Bostezo
Silencio en respuesta al profesor	Estirarse
	Estregarse los ojos
	No participación en el trabajo escolar

Estas manifestaciones pueden ser utilizadas en la práctica escolar como indicadores externos para valorar la fatiga, y aplicar así las medidas necesarias para la recuperación de los adolescentes en el trabajo docente educativo que realizan.

En general el conocimiento de la dinámica de la capacidad de trabajo y los niveles de fatiga de los estudiantes, docentes y directivos permitirá obtener mejores rendimientos en la organización escolar y una mayor eficiencia en la dirección de los procesos que se desarrollan en la escuela. Garantizar una adecuada distribución del trabajo y el descanso durante el desarrollo de todas las actividades escolares permite mejorar los resultados del trabajo.

Otro aspecto que debe dominar el directivo para lograr una organización escolar más efectiva es el conocimiento teórico sobre el ambiente escolar. Cuando se habla de ambiente escolar en las instituciones educacionales es necesario tener en cuenta su definición, Ferreiro, (1982) plantea: "Se llama ambiente escolar al conjunto de factores de todo tipo que hacen posible llevar a cabo el proceso docente educativo en la escuela".<sup>6</sup>

El ambiente escolar como un todo debe cooperar de manera activa a la integración del adolescente al ambiente en que se desarrolla, crece y educa, de

---

<sup>6</sup> Ferreiro Gravié Ramón. Anatomía y fisiología del desarrollo e higiene escolar. Tomo I. Editorial Pueblo y Educación. Ciudad de la Habana. 1982.

manera que propicie su desarrollo. Se caracteriza por la cultura, la tranquilidad, las buenas relaciones, la higiene, el mensaje ideológico y político, la seriedad, el respeto y la tolerancia, la reflexión constante, el debate sistemático, la dedicación al estudio y al trabajo consciente, la ayuda precisa, la exigencia recíproca, la convicción sólida, la crítica y la autocrítica, así como el ejemplo de todos y para todos; en una frase: por la entrega total.

La correcta adaptación y el pleno desarrollo del educando se logra en un ambiente escolar idóneo, que reúna condiciones higiénicas para la realización del proceso docente educativo, la educación física, la alimentación las actividades extraescolares y complementarias; así como las condiciones imprescindibles para organizar actividades al aire libre que eleven el nivel de movilidad, contribuyendo al fortalecimiento del organismo infantil y garantizando su estancia activa y variada. Además debe evitarse la contaminación ambiental y controlar los vectores de enfermedades.

El ambiente escolar abarca una amplia gama de elementos ambientales, físicos y sociales, los cuales están en contacto directa o indirectamente en los escolares e influyen de forma positiva o negativa en su desarrollo tanto en salud como en su conducta, constituido por personas que participan en el proceso pedagógico, Espacios físicos interiores y exteriores para el desarrollo de actividades docentes además la comunidad.

En la práctica estos componentes forman parte de un todo, cuya interacción resulta necesaria para el desarrollo de las actividades de la escuela, es imprescindible el conocimiento de estos para dar un uso adecuado a las funciones asignadas que se encuentran en la institución como los espacios docentes y las áreas exteriores que contribuyen a la formación del educando.

Dentro del ambiente escolar, es importante considerar la figura del docente que propicie un ambiente capaz de enriquecer a sus alumnos; debido a que no es posible exigirles lo que los profesores no pueden hacer y mantener. Es importante iniciar con buena disposición en un horario preestablecido donde los alumnos mejoren las condiciones para que logren hacer de las actividades escolares un recinto de interés y no de sufrimiento. Es importante que el docente también se sienta cómodo en este ambiente y que los directivos lo propicien.

Los elementos que constituyen el ambiente escolar se encuentran estrechamente relacionados con los factores físicos estos pueden influir de forma positiva o negativa en el ambiente escolar, en la bibliografía revisada se citan los siguientes: ruidos, iluminación, ventilación, temperatura y mobiliario. A continuación se profundiza en estos factores.

El ruido es un agente físico de gran importancia que actúa como factor agresivo al escolar en todas sus actividades, influyen sobre el ambiente del edificio escolar de forma sistemática evidenciándose la intensidad de los sonidos en la zona escolar. Otros de los aspectos negativos que podemos señalar es la poca divulgación sobre sus efectos motivando que no se tenga una conciencia cabal de sus consecuencias.

La iluminación natural y artificial de la escuela tiene gran importancia en el crecimiento y desarrollo normal de los alumnos, fortalece su salud y eleva las actividades fisiológicas e inmunológicas, así como protege la vista y el estado de las funciones psíquicas ya que las aulas poseen buena iluminación acompañadas de ventanas amplias en la dirección de la luz y del viento.

La actividad intelectual que en la escuela se realiza exige grandes esfuerzos de atención, de observación, de reflexión y de concentración, debiéndose crear un contexto grato y sedante que estimule la creación mental, siendo los colores más usados los verde claro, azul-verde claro en las mesas y los matices crema y beige en las paredes.

El color de las paredes, techos, pavimentos y mobiliario, debe estudiarse de forma que el ambiente escolar sea lo más grato y alegre posible; se aproveche mejor el efecto de iluminación y se aminoren los contrastes y brillos perjudiciales.

Las comodidades de las áreas educativas resulta un factor definitivo en la salud, comportamiento y rendimiento de los escolares para el proceso docente educativo, proporcionado el acondicionamiento del aire que resulta provechoso pues hace a los locales más interesantes en tiempo caliente, mejora el rendimiento de los docentes y alumnos, aumenta su eficacia y reduce la pérdida de tiempo, en la institución analizada son nulas las condiciones anteriormente descritas.

El mobiliario escolar debe ser lo suficientemente flexible para que permita el desarrollo de todas las actividades, no solo debe ser el adecuado sino que también cómodo para el alumno, pues este propicia una buena postura en el, sin causar demasiados esfuerzos en algún grupo de sus músculos, además facilita el cambio de posición a intervalos teniendo en cuenta las normas higiénicas nacionales para su confección. El mueble que está en función del proceso docente educativo hace que las actividades educativas se desarrollen de forma amena, agradable y con mayor aprovechamiento.

El aula es el local donde se lleva a efecto las clases pues este espacio es usado para desarrollar asignaturas que no requieran de actividades prácticas, con equipamiento especializado.

El aula debe sugerir una multiplicidad de acciones educativas y formativas en su sentido amplio; ha de ser un lugar distinto y peculiar; un espacio que pueda ser construido activamente por todos los miembros del grupo en el que se puedan reflejar sus peculiaridades y su propia identidad; es donde el alumno aprende a ser y a vivir.

La biblioteca debe constar de una sala de lectura, estantes, libreros altos y bajos, gabinete, laminarios, ficheros y muebles fichero; además de un almacén de libros.

El área escolar debe ser libre, sin ningún tipo de obstáculos que impida reunir a todo el personal del centro e invitados en actos patrióticos, culturales y en su perímetro ubicar los bancos para esparcimientos.

Es necesaria la existencia de un área deportiva, acondicionada con todos los elementos para la práctica de un deporte determinado y un área de participación que posea todas las condiciones para el desarrollo del programa de Educación Física, en función de una población escolar proveniente de varias escuelas de una misma zona.

Evidentemente, desde la dirección de la institución educativa, como parte de la organización escolar se debe garantizar la organización higiénica del ambiente escolar y las condiciones de una verdadera promoción de la salud, lo que implica el cumplimiento de requisitos establecidos para cada uno de sus componentes, los espacios para la participación y el protagonismo, de forma tal que tanto el proceso de dirección, como la dirección del proceso docente-educativo

contribuyan al mantenimiento de un ambiente escolar adecuado como base para la formación general integral de los alumnos.

El Ambiente Escolar se constituye en una vía para el desenvolvimiento de la vida escolar, de forma que vaya sedimentándose un modo de concebir, de comprender, de hacer y de ser de la labor educativa de una institución y su colectivo. El ambiente escolar responde a una cotidianeidad, a una situación laboral que es necesario sostener y perfeccionar.

La familia y la comunidad constituyen factores decisivos en la creación de un ambiente escolar agradable, en el que adolescentes, docentes y directivos se sientan a gusto para emprender las tareas cotidianas, lo que requiere la concientización de la importancia del mismo y el conocimiento de este aspecto de la organización escolar relacionado íntimamente con otros como son el régimen de vida, los horarios docentes y la capacidad de trabajo.

La autora considera que existen factores que influyen en la escuela para lograr un ambiente agradable: las relaciones que se establecen, el clima que genera el proceso de dirección, la interacción entre la institución y la comunidad, así como la existencia de otras dependencias escolares que aunque no realizan directamente el proceso de enseñanza aprendizaje son importantes en la escuela como son los locales administrativos, entre otros.

Para lograr un ambiente agradable es indispensable incorporar a la propia comunidad y la familia en la determinación de los fines y formas del desarrollo de la institución que requiere la sociedad llevando consigo el proceso de formación de la personalidad de los escolares sobre la base de las relaciones de intercambio e información que este establece con su medio, juega un papel fundamental la esfera social.

Esta relación hace posible desarrollar complejos procesos psíquicos, y que devienen de la propia personalidad que distingue al hombre, considerando el entorno social en que se desenvuelve, a partir del intercambio comunicativo y el conocimiento de las condiciones socio ambientales.

La institución engendra su propia dinámica, ritmo, necesidades e intereses, se levanta ante los obstáculos y cumple funciones al margen de la comunicación la cual desarrolla las acciones y actividades al logro de los objetivos educativos e implica al director la relación entre las personas y los propósitos del trabajo

colegiado para conformar un colectivo capaz de dialogar y concretar conocimientos, experiencias y problemas de interés común.

Se sustenta en la participación comprometida y democrática, crea un ambiente de respeto a la diversidad en búsqueda de la colaboración para solucionar las propuestas de carácter pedagógico y organizativo que afectan a los docentes y personal además logra una mejor comprensión del proceso de formación de los estudiantes y de las formas de organización de la escuela.

Para ofrecer una adecuada organización escolar se relacionan elementos de forma equilibrada, objetivos que constituyen las directrices orientadas al funcionamiento constante en la revisión de los recursos que dispone el centro según la estructura de los locales así como la tecnología para el proceso de enseñanza aprendizaje. La organización de los estudiantes se analiza desde diferentes perspectivas.

La organización escolar debe lograr la caracterización del centro, del escolar, del claustro, de la familia y de la comunidad, en aras de garantizar el desarrollo exitoso de los procesos.

De los fundamentos teóricos anteriormente descritos se pueden sacar las siguientes conclusiones que sintetizan los fundamentos básicos que se asumen:

1. Se han desarrollado un gran número de investigaciones acerca de la organización escolar y los sistemas de administración y dirección de entidades educativas, sin embargo la secundaria básica Pedro Sotto Alba no ha reportado ningún estudio en la referida temática. Los estudios realizados están centrados en el proceso docente educativo.
2. A los fines de esta investigación resulta adecuada la definición de dirección dada por Stoner, 1984
3. En el trabajo se asume la definición de organización escolar dada por el Colectivo de Autores de la Facultad de Superación a Cuadros en 2011
4. La diversidad de procesos que se desarrollan en la secundaria básica, deben preverse y sustentarse desde la organización escolar, al contribuir este decisivamente a la dirección de la escuela.

5. La organización escolar constituye en sí mismo un proceso de dirección que se planifica, organiza, ejecuta, controla y evalúa, a la vez que atiende la dirección de las personas y grupos implicados y la dirección de los procesos que se desarrollan en la institución.
6. Todas las actividades de la escuela deben integrarse a través del régimen de vida de la escuela, los horarios docentes, el trabajo de los órganos de dirección y técnicos, el ambiente escolar y los factores organizativos que forman parte de la organización escolar.
7. La organización escolar debe prever la caracterización del centro, del escolar, del claustro, de la familia y de la comunidad, en aras de garantizar el desarrollo exitoso de los procesos.
8. La organización escolar es un proceso vital para la dirección de una institución educativa, ya que permite integrar los procesos que en esta se desarrollan y atender las personas y grupos implicados en estos, al incluir aspectos tales como: ambiente escolar, régimen de vida, horarios docentes, capacidad de trabajo e higiene escolar.

### **Diagnóstico del estado de la organización escolar en la Secundaria Básica Pedro Sotto Alba.**

Con el **objetivo** de conocer el estado que presenta la organización escolar de la Secundaria Básica Pedro Sotto Alba de Moa, se realizó un diagnóstico en el curso escolar 2011- 2012.

Para determinar el **contenido** del diagnóstico se hizo necesario tener en cuenta la variable, que se descompuso en dimensiones e indicadores para su estudio. En este caso la variable es la organización escolar, considerando esta como un proceso que integra los demás procesos que se desarrollan en la institución y que es un proceso que se dirige, por lo que se toman las funciones de dirección como criterio para determinar las dimensiones. Estas son:

- 1- La planificación y organización de la Organización Escolar
- 2- La ejecución de la Organización Escolar
- 3- El control y la evaluación de la Organización Escolar

### **Dimensión 1: Planificación y organización de la Organización Escolar.**

- ✓ Dominio del contenido de la Organización Escolar
- ✓ Dominio de las características de la institución, los adolescentes y docentes para la organización escolar
- ✓ Consideración de actividades metodológicas, investigativas y de superación en el proceso de organización escolar
- ✓ Flexibilidad de la planificación de la organización escolar
- ✓ Selección y organización de recursos disponibles para el desarrollo de los procesos y la solución de los problemas que afectan el entorno escolar
- ✓ Elaboración de un horario único y horarios docentes adecuados a las características de la institución, los adolescentes y los docentes

### **Dimensión 2: Ejecución de la Organización Escolar.**

- ✓ Implementación de los métodos y estilos que permiten el protagonismo estudiantil.
- ✓ Cumplimiento de la planificación a la organización escolar
- ✓ Orientación de actividades dirigidas a la Organización Escolar.

### **Dimensión 3: El control y la evaluación de la Organización Escolar.**

- ✓ Planificación de visitas al proceso de organización escolar
- ✓ Resultados que se obtienen en las visitas
- ✓ Seguimiento a las insuficiencias que se detectan

Las dimensiones determinadas incluyen los indicadores para diagnosticar la Organización Escolar en la escuela Secundaria Básica Pedro Sotto Alba. Los mismos son la base para el diseño de los instrumentos que responden a métodos empíricos de investigación y los cuales permitieron obtener y procesar la información necesaria, para dar cumplimiento a esta tarea investigativa.

La información fue obtenida con la aplicación de **métodos** del nivel empírico: entrevista, encuesta y observación.

Se observó el desempeño de los docentes durante el desarrollo de reuniones metodológicas, preparaciones en conjunto con los estudiantes, talleres y otras actividades. La guía de observación se presenta en el Anexo I.

La guía de entrevista a los docentes se muestra en el Anexo II y los cuestionarios de encuestas a docentes, directora y metodólogos pueden observarse en los Anexos III, IV y V.

El análisis de la información obtenida con los datos que aportó la aplicación de los instrumentos y la triangulación de estos fue de gran valor por haber permitido llegar a los resultados siguientes:

En la dimensión **Planificación y organización de la organización escolar** se destacan como potencialidades la comprensión de la necesidad de cambio en la organización escolar de esta educación al traer aparejadas las transformaciones educacionales un horario único y flexible donde se exige la formación integral de los estudiantes.

La escuela "Pedro Soto Alba" cumple con la norma y la reglamentación de la construcción teniendo los locales e incluyendo pasillos y áreas exteriores que se benefician de la iluminación natural y artificial, almacén, locales docentes, biblioteca y laboratorio de Computación estando acorde a las normas higiénicas establecidas.

Las limitaciones más significativas se manifiestan en el pobre conocimiento que poseen de la Organización Escolar, la dirección de procesos en el contexto de las transformaciones de la educación. También demuestran poco conocimiento de los documentos normativos que rigen la Organización Escolar. Puede afirmarse que la planificación es muy limitada por falta de conocimiento que se tiene sobre la Organización Escolar.

Además las actividades metodológicas e investigativas no son sistemáticas en correspondencia con las necesidades y potencialidades del claustro. El proceso de organización escolar no contempla suficientemente los procesos de superación docente y trabajo científico investigativo, entre otros.

No existe flexibilidad en la planificación de la organización escolar.

No se tiene en cuenta la selección adecuada y organización de los recursos disponibles para el desarrollo de los procesos y la solución de los problemas que afectan el entorno escolar.

Es insuficiente la elaboración de un horario único adecuado a las características de la escuela, los docentes y los educandos.

Para el caso de estudio actual la secundaria "Pedro Soto Alba", se evidencia la higiene como aspecto negativo al tener características tales como: horarios cargados, deficiencia en el suministro de agua, cercanía de las vías automovilísticas, el mobiliario defectuoso, entre otros aspectos, la infraestructura deficiente (aulas, cantidad de educandos por aula) que atentan contra la calidad del ambiente escolar.

En la dimensión **Ejecución de la Organización Escolar** las principales fortalezas están dadas en la posibilidad que tienen los directivos para organizar la dirección del centro en lo referente a la Organización Escolar y mantener el estado de higienización de las aulas. En este sentido se reconoce que estos tienen una limitada preparación para ejercer la labor formativa a través de la dirección de procesos que se desarrollan, existe poco dominio de los métodos y estilos de dirección que permitan elevar el protagonismo estudiantil.

La preparación metodológica se desarrolla en la escuela de forma planificada de manera que cada docente cuente como mínimo con 4 h de auto superación, además de las dedicadas a la preparación colectiva, esta última dirigida por el tutor del área o el profesor colaborador, se desarrollan en total 8 h semanales y participa en ella todos los que imparten la asignatura.

En la misma se le da tratamiento al nuevo contenido, se imparten temas de ortografía y metodológicos para elevar la preparación de los docentes y así lograr la calidad del aprendizaje de los educandos.

Se puede apreciar que tienen insuficiencias en la planificación de la organización escolar atendiendo a su concepción más amplia y sobre el conocimiento de las particularidades de la Organización Escolar en la secundaria básica, aspecto que no favorece para la incidencia que estos deben ejercer en la formación integral de los estudiantes.

También se aprecia que los directivos y docentes carecen de los conocimientos y habilidades para desarrollar las actividades de organización escolar dirigidas al trabajo con la familia y la comunidad, lo que limita a la escuela en el cumplimiento de sus objetivos como centro más importante de la comunidad para transformar la realidad educativa en la eficiencia del modelo de escuela que se diseñó.

En la dimensión **Control y evaluación de la Organización Escolar** se manifiestan cualidades en los directivos para la dirección de procesos a través de la Organización Escolar. Entre ellas se destacan la planificación de las visitas al proceso de organización escolar y al seguimiento de las insuficiencias que se detectan en el proceso.

En el desarrollo de sus funciones directivas manifiestan insuficiencias en el proceso de dirección de la Organización Escolar, no se planifican actividades encaminadas a todos los procesos. También demuestran falta de habilidad para la toma de decisiones. No aplican la dirección participativa, ni el trabajo en grupos. En ellos predomina el estilo de dirección autoritario.

Los resultados que se obtiene en las visitas realizadas a todos los procesos de la organización escolar, es que no se cumplen con lo establecido en lo que está reglamentado, aún falta preparación por parte de la estructura de dirección para elevar el modo de actuación de los docentes y educandos, es insuficiente las actividades encaminadas a dirigir el proceso de organización escolar.

Del diagnóstico del estado actual de la organización escolar de la Secundaria Básica Pedro Sotto Alba, se puede determinar como principales **aspectos positivos** los siguientes:

- 1- La comprensión de la necesidad de cambio en la organización escolar de esta educación acorde a las transformaciones educacionales que se han operado
- 2- El cumplimiento de la norma y la reglamentación en la construcción del centro al contar con los locales docentes y administrativos necesarios, pasillos y áreas exteriores, los cuales se benefician de la iluminación natural y artificial
- 3- La posibilidad que tienen los directivos de emplear la Organización Escolar para organizar el centro y mantener el estado de higienización de las aulas

- 4- La preparación metodológica se desarrolla en la escuela cumpliendo lo planificado en correspondencia con lo que se establece para la secundaria básica
- 5- La planificación de las visitas al proceso de organización escolar y el seguimiento a las insuficiencias que se detectan en este proceso.

Entre los **aspectos negativos**, pueden plantearse:

- 1- El escaso conocimiento que poseen los directivos y docentes sobre las posibilidades que brinda la Organización Escolar, atendiendo a su concepción más amplia, para la dirección de todos los procesos que se desarrollan en la escuela
- 2- El poco dominio de los métodos y estilos de dirección, la dirección participativa y el trabajo en grupos, que permitan elevar el protagonismo estudiantil, así como la falta de habilidad para la toma de decisiones
- 3- El insuficiente conocimiento de los documentos normativos que rigen la Organización Escolar
- 4- La limitada planificación de los procesos a través de la Organización Escolar que influye en la asistematicidad de las actividades metodológicas e investigativas y la falta de perspectiva de la superación docente
- 5- La escasa flexibilidad en la planificación de la organización escolar y la elaboración de un horario único adecuado a las características de la escuela, los docentes y los educandos.
- 6- La insuficiente selección y organización de los recursos disponibles para el desarrollo de los procesos y la solución de los problemas que afectan el entorno escolar
- 7- Insuficiente cumplimiento de la higiene escolar que se evidencia en horarios cargados, deficiencia en el suministro de agua, cercanía de la escuela a las vías automovilísticas, mobiliario defectuoso, deficiencias en la infraestructura y la cantidad de educandos por aula, que atentan además contra el ambiente escolar
- 8- La carencia de conocimientos y habilidades en los directivos y docentes para incorporar en la organización escolar las actividades dirigidas al

trabajo con la familia y la comunidad, las actividades extracurriculares, las actividades metodológicas dirigidas a la formación en valores y la realización de acciones para lograr la higiene escolar del centro.

Los aspectos positivos y negativos que se obtuvieron como resultado del diagnóstico corroboran el problema profesional de dirección que constituye punto de partida de esta investigación, a la vez que permitieron determinar las principales acciones que se exponen como solución al problema identificado y permite dar cumplimiento al objetivo que se trazó.

## **Caracterización de la Secundaria Básica Pedro Sotto Alba como institución, del claustro y del escolar de secundaria básica**

En la actualidad el Ministerio de Educación ha estado enfocado en la búsqueda de soluciones concretas a los problemas que enfrenta la sociedad actual, en la que los factores incidentes en la dirección juegan un papel fundamental. En tal empeño los problemas relativos a la Educación Secundaria Básica son de atención priorizada dadas las múltiples transformaciones realizadas a este nivel educativo.

La Educación Secundaria Básica tiene como fin lograr la formación básica e integral del niño y adolescente cubano, sobre la base de una cultura general, que le permita estar plenamente identificado con su nacionalidad y patriotismo, al conocer y entender su pasado, enfrentar su presente y su preparación futura, adoptando conscientemente la opción del socialismo, que garantice la defensa de las conquistas sociales y la continuidad de la obra de la Revolución, expresado en sus formas de sentir, de pensar y de actuar, lo que no resulta sencillo dados las características propias de la adolescencia.

Desde el punto de vista de lo que se quiere lograr en estas instituciones educativas, se desean transformaciones cada vez más protagónicas en su actuación que permita contribuir al bienestar tanto físico como psíquico de los escolares, estableciendo relaciones afectivas de comportamiento entre las personas que la integran para conseguir mejores resultados y funcionamiento.

Estos fines solo pueden lograrse con el desarrollo pleno e integrado de todos los procesos que se dirigen en estas instituciones, entre los cuales juega un papel significativo la Organización Escolar.

La Secundaria Básica Pedro Sotto Alba del Municipio Moa pertenece al Consejo Popular Pueblo Nuevo de Centeno. Esta escuela tiene una matrícula de 240 adolescentes y está construida de mampostería, en forma de naves, con persianas de madera, en mal estado, y techo de fibrocemento que presenta graves filtraciones.

Cuenta con 13 locales, de ellos siete aulas, un almacén de Base Material de Estudio, una oficina de dirección, una Biblioteca, un Taller de Educación Laboral, un Pantri y un Laboratorio de Computación.

Al centro llega el agua por tubería que se almacena en dos tanques de 2400 l de capacidad, esta agua es potable. En el centro aparecen peligros potenciales de alta magnitud, tales como la carpintería y la cerca perimetral que se encuentran en mal estado, la carretera muy cercana a la escuela y un túnel de refugio con deficiencias en su estructura y estado constructivo.

En sentido general el estado de la Base de Material de Estudio es favorable logrando con la ayuda de los padres que se mantengan forradas y conservadas las libretas y los libros.

El mobiliario escolar, con un elevado nivel de deterioro, se ha logrado recuperar con el esfuerzo de los padres y docentes, presentando las mayores dificultades los que pertenecen a las aulas de 8vo y 9no grados, que requieren ser sustituidos en algunos casos.

A partir de las malas condiciones ambientales de todos los espacios de la escuela se crearon áreas para la realización de actividades espontáneas durante los diferentes procesos, incluyendo áreas deportivas y de juegos. En este ambiente se desarrolla la combinación del estudio con el trabajo, se cuenta con áreas para la formación laboral, vinculando a los estudiantes a huertos, parcelas y un bosque martiano en constante reforestación.

También se desarrolla la formación vocacional a través de acciones relacionadas con los círculos de interés, que incluyen la matrícula general del centro, priorizando los círculos agrónomos y los que atienden otras necesidades de la escuela y se convenía con las entidades empresariales del entorno para lograr la orientación profesional y la formación vocacional de los estudiantes de noveno grado y así lograr en ellos el interés profesional hacia diversas ramas de la economía y los servicios necesarias en el territorio de Moa.

En la comunidad existen malas condiciones socioeconómicas, higiénicas, materiales y culturales. Aunque funciona la escuela de padres hay que incentivar la motivación de estos a participar sistemáticamente en las actividades que se realizan y se observa falta de responsabilidad de los padres por sus hijos en algunos casos, lo que requiere de priorizar el trabajo educativo con la familia y la comunidad.

De manera general el personal docente posee buena preparación política – ideológica. Se debate de manera diaria el acontecer nacional e internacional, se desarrollan mensualmente los temas que se orientan, registrándose el control y seguimiento de la evaluación a partir del diagnóstico, los trabajadores se manifiestan en correspondencia con la labor que realizan y no existe el ausentismo.

En cuanto al trabajo metodológico aún no se logra la elevada preparación de los docentes para garantizar niveles superiores en el aprendizaje de los estudiantes, aunque se desarrollan las actividades metodológicas acorde a lo planificado.

A los cuadros y reservas de la institución aún les falta preparación en cuanto a métodos y estilos de dirección que favorezcan la dirección participativa, todavía no se ha logrado incentivar la superación de los no docentes del centro, se realiza satisfactoriamente el proceso de evaluación del desempeño profesoral de los docentes y no docentes y se estimula a los trabajadores que más se destacan en el colectivo.

Se realizan eventos científicos donde los profesores exponen los trabajos científicos realizados y se planifica desde la clase la implementación de las propuestas de los trabajos investigativos de los estudiantes aunque estas acciones no se prevén desde la organización escolar por lo que resultan asistémicas.

El proceso de entrega pedagógica se realiza en el momento que está orientado, los profesores en conjunto con los directivos se encargan de que este se realice de manera eficaz y todos los profesores de noveno grado del centro están inmensos en el proceso de tránsito docente de los estudiantes.

A pesar de que en la Secundaria Básica se realizan todos los procesos que corresponden, estos no se organizan integralmente de manera satisfactoria y la organización escolar se encarga esencialmente del proceso docente educativo.

En la Secundaria Básica Pedro Sotto Alba se cuenta con un claustro de 49 docentes; de ellos 3 son Ingenieros, 1 Master, 39 Licenciados y 9 no docentes. A pesar que no se cuenta con especialistas de asignaturas para la preparación de los docentes, estos se sienten comprometidos con su profesión, participan en las preparaciones metodológicas demostrando su capacidad y realizan todas las

actividades convocadas por el centro, aunque indudablemente necesitan elevar su preparación en el contenido y la metodología de las asignaturas que imparten.

Estos realizan las conversaciones iniciales con los estudiantes, demostrando efectividad, imparten los temas políticos, debate y reflexión y desarrollan los círculos de interés propiciando el desarrollo de habilidades en los estudiantes.

Los docentes se preocupan por el aprendizaje de sus alumnos, visitan al hogar para conocer en qué estado viven, convocan a reuniones para impartir la escuela de padres y a su vez informar la situación de cada uno de los estudiantes.

También participan en eventos científicos y en festivales de clases, obteniendo buenos resultados en los mismos, lo que provoca la preparación de los docentes e incentiva en la preparación de los estudiantes.

Aunque los docentes realizan todas las actividades que les planifican en la escuela, existen limitaciones en el trabajo científico investigativo, científico metodológico, en la participación en eventos, así como en la formación del personal docente y directivo que no se dirigen de forma integral, coherente y sistémica, desde la organización escolar.

La Secundaria Básica Pedro Sotto Alba se encarga de la formación de la personalidad de los adolescentes que componen su matrícula, tanto adolescentes tempranos (entre los 10 y los 14 años) como los tardíos (a partir de los 15 años de edad) lo que debe considerarse en la organización de la escuela.

En estas etapas, tanto en la escuela como en el hogar se producen cambios que condicionan nuevas exigencias a la actividad y comunicación de los adolescentes, lo que se complejiza con los cambios anatomofisiológicos y psicológicos que ocurren en estas, los cuales provocan una desarmonía corporal considerable.

En este período las extremidades resultan largas en relación con el cuerpo, aumenta la fuerza muscular, la realización de movimientos bruscos y rígidos y se fatigan con facilidad, aspectos que no deben desconocerse por los docentes y directivos del centro para darles atención y seguimiento, dadas las relaciones que estos tienen con los espacios docentes, el mobiliario y la capacidad de trabajo.

Al ingresar a la Secundaria Básica, el medio social le exige a los estudiantes grandes responsabilidades en la esfera de la Educación, su actividad docente se

hace más compleja, se diversifican las asignaturas y la carga de actividades, así como el trabajo investigativo, las evaluaciones, la participación en tareas extraescolares, el conjunto de tareas revolucionarias que la organización de pioneros les pide, las cuales aportan una identidad social a los adolescentes, entre muchas otras, cuya diversidad y duración necesita de una organización eficiente para lograr su cumplimiento.

Por otra parte el adolescente toma muchas decisiones en el seno de los grupos de pioneros, bajo su influencia su pensamiento se hace más racional e independiente de la familia, aumenta la observación dirigida a determinar nexos entre objetos y fenómenos, adquiere un carácter más consciente, premeditado y lógico vinculándose más lenguaje y pensamiento, lo que hace al adolescente apto para apropiarse de un cúmulo mayor de conocimientos usando para ello procedimientos lógicos. En este marco no debe olvidarse la necesidad de propiciar una dirección participativa a través de la cual los adolescentes opinen y sean escuchados

Los aspectos abordados, relacionados con la necesidad de los adolescentes de contar con espacios docentes amplios, el mobiliario acorde a su tamaño, la atención a la capacidad de trabajo, la diversidad y duración de las actividades que realiza las que requieren de una organización eficiente para lograr su cumplimiento, así como la necesidad de propiciar la dirección participativa a través de la cual los adolescentes opinen y sean escuchados son aspectos aun no resueltos en la escuela objeto de estudio.

En la adolescencia se manifiestan problemas en la comunicación intrafamiliar, los conflictos familiares ponen su sello a la adolescencia, reflejando problemas culturales y actitudes tradicionales de los adultos hacia estas edades, pero le brindan posibilidades para actuar por sí mismos.

Las preocupaciones de los adolescentes en torno a su sexualidad aumentan, les inquietan los cambios que experimenta su cuerpo, necesitan más que conocimientos respuestas verbales, desean tener la seguridad de que sus emociones son comprendidas y aceptadas como naturales.

Los sistemas de actividades y comunicación determinan el surgimiento de peculiaridades psicológicas y la reorganización de la esfera motivacional que

culmina la formación de la autoconciencia, la comprensión plena del papel que se puede desempeñar en el mundo, incluyendo lo relativo a la sexualidad de la pareja.

Es una gran experiencia de aprendizaje, tanto en el mundo social como escolar que trae consigo la adquisición de nuevas formas de relaciones con otros, la apertura a nuevas actividades sociales y valores más amplios que permitirán avanzar con pasos firmes hacia los nuevos horizontes de la juventud.

Estas características requieren una atención especial en la organización escolar de la institución que deben ser consideradas al confeccionar el horario de vida, los horarios docentes, determinar la carga de trabajo en correspondencia con la capacidad de los adolescentes, desarrollar el trabajo de los órganos de dirección y técnicos, lograr la creación de un ambiente escolar agradable, determinar los métodos y estilos de dirección, prever las actividades de la escuela como sistema abierto, así como considerar el papel del maestro en la dirección del proceso pedagógico, el vínculo con la comunidad y la familia y el protagonismo estudiantil en la toma de decisiones, entre otros, aspectos que no son suficientemente atendidos por la organización escolar del centro que se estudia.

Como conclusiones de la caracterización puede plantearse que a pesar de que en la Secundaria Básica se realizan todos los procesos, la organización escolar no garantiza su integración al evidenciarse que aun existen limitaciones en la dirección del trabajo científico investigativo, la formación del personal docente y directivo, el vínculo con la familia y la comunidad, la atención especial a las características de los adolescentes, así como en los aspectos propios de la organización escolar.

### **Acciones de organización escolar para fortalecer la dirección de la Secundaria Básica Pedro Sotto Alba**

La definición que se asume de Organización Escolar, constituye punto de partida para la elaboración de las acciones que se proponen como solución al problema profesional de dirección investigado.

Al considerar que la Organización Escolar es un proceso vivo, continuo y sistemático de ordenación de las demandas e influencias internas y externas,

objetivas y subjetivas que manan las acciones de las Instituciones Educativas y de la comunidad las cuales tienen significación en el aspecto psíquico social y mental, se amplía la definición que tradicionalmente se acepta, enmarcada fundamentalmente en el proceso docente educativo. De ahí que las acciones organizativas incluyan todos los procesos que se desarrollan en la escuela Secundaria Básica “Pedro Sotelo Alba” del municipio Moa.

Estas acciones también se sustentan en los presupuestos siguientes:

- 1- El proceso de organización escolar contribuye decisivamente a la dirección de la escuela, constituye en sí mismo un proceso de dirección que se planifica, organiza, ejecuta, controla y evalúa, a la vez que atiende la dirección de las personas y grupos implicados y la dirección de los procesos que se desarrollan en la institución.
- 2- Todas las actividades de la escuela deben integrarse a través del régimen de vida de la escuela, los horarios docentes, el trabajo de los órganos de dirección y técnicos, el ambiente escolar y los factores organizativos que forman parte de la organización escolar.
- 3- La organización escolar debe prever la caracterización del centro, del escolar, del claustro, de la familia y de la comunidad, en aras de garantizar el desarrollo exitoso de los procesos.
- 4- La organización escolar permite integrar los procesos que en esta se desarrollan y atender las personas y grupos implicados en estos, al incluir aspectos tales como: ambiente escolar, régimen de vida, horarios docentes, capacidad de trabajo e higiene escolar.

Las acciones de organización escolar que se proponen para fortalecer la dirección de la Secundaria Básica “Pedro Sotelo Alba” tuvieron en consideración, además, las insuficiencias expuestas en el diagnóstico y en la caracterización que se presentan con anterioridad, las que pueden resumirse en:

- 1- El insuficiente conocimiento de los documentos normativos que rigen la Organización Escolar y el escaso conocimiento que poseen los directivos y docentes sobre las posibilidades que brinda la Organización Escolar, atendiendo a su concepción más amplia, para la dirección de todos los procesos que se desarrollan en la escuela

- 2- El poco dominio de los métodos y estilos de dirección, la dirección participativa y el trabajo en grupos, que permitan elevar el protagonismo estudiantil, así como la falta de habilidad para la toma de decisiones
- 3- La limitada planificación de los procesos, a través de la Organización Escolar, que influye en la asistematicidad de las actividades metodológicas, científico investigativas, de superación docente, del vínculo con la familia y la comunidad, las actividades extracurriculares, las actividades metodológicas dirigidas a la formación en valores, así como en la atención especial a las características de los adolescentes
- 4- La insuficiente selección y organización de los recursos disponibles para el desarrollo de los procesos y la solución de los problemas que afectan el entorno escolar
- 5- Insuficiente cumplimiento de la higiene escolar que se evidencia en horarios cargados, deficiencia en el suministro de agua, cercanía de la escuela a las vías automovilísticas, mobiliario defectuoso, deficiencias en la infraestructura y la cantidad de educandos por aula, que atentan además contra el ambiente escolar

Las insuficiencias resumidas permitieron determinar cinco objetivos que constituyen guía en la determinación de las acciones, estos son:

- 1- Actualizar a los directivos y docentes en el conocimiento de los documentos normativos que rigen la Organización Escolar de la Secundaria Básica y prepararlos a partir de una concepción más amplia que incluye la dirección de todos los procesos que se desarrollan en la escuela
- 2- Impulsar la dirección participativa y el trabajo en grupos, para elevar el protagonismo estudiantil, así como el desarrollo de habilidades para la toma de decisiones
- 3- Prever en la organización escolar la selección y organización de los recursos disponibles para el desarrollo de los procesos y la solución de los problemas que afectan la escuela y su entorno

- 4- Cumplir con los requisitos higiénicos, evitando horarios cargados, deficiencias en el suministro de agua, peligro de la cercanía de la escuela a las vías automovilísticas, mobiliario defectuoso, insuficiencias en la infraestructura y aglomeración de educandos por aula.
- 5- Planificar los procesos, a través de la Organización Escolar, para lograr sistematicidad y coherencia en el trabajo metodológico, científico investigativo, de superación docente, de vínculo con la familia y la comunidad, la formación en valores, las actividades extracurriculares, así como en la atención especial a las características de los adolescentes

La propuesta consta de 30 acciones que se corresponden con los objetivos determinados, siguen un orden lógico en su desarrollo pues las que anteceden son necesarias para desarrollar las que siguen.

Además de los objetivos y las acciones se determinó el responsable de garantizar cada una de ellas. La fecha de cumplimiento es el curso escolar 2012-2013, donde se pondrán en práctica para comprobar su pertinencia.

**OBJETIVO 1.-** Actualizar a los directivos y docentes en el conocimiento de los documentos normativos que rigen la Organización Escolar de la Secundaria Básica y prepararlos a partir de una concepción más amplia que incluye la dirección de todos los procesos que se desarrollan en la escuela.

No.	Acciones	Responsable
1.1	Taller metodológico central de actualización de los documentos que norman la organización escolar en secundaria básica	Directora
1.2	Conferencia de preparación a los directivos y docentes del centro sobre los componentes que integran la organización escolar, atendiendo a la definición que se asume	Directora
1.3	Conferencia de preparación sobre la dirección participativa, el trabajo en grupos y la toma de decisiones para elevar el	Directora

	protagonismo estudiantil	
1.4	Clase demostrativa sobre los métodos y estilo de dirección que contribuya al mejoramiento de los modos de actuación en el aula	Jefes de grados
1.5	Conferencia de preparación para la integración del trabajo metodológico, científico investigativo, la superación docente, la formación en valores, las actividades extracurriculares, así como la atención especial a las características de los adolescentes, a través de la organización escolar	Directora
1.6	Taller de socialización sobre la selección y organización de los recursos disponibles para el desarrollo de los procesos y la solución de los problemas que afectan la escuela y su entorno	Directora
1.7	Taller de socialización sobre las insuficiencias en los requisitos higiénicos de los horarios, deficiencias en el suministro de agua, peligro de la cercanía de la escuela a las vías automovilísticas, mobiliario defectuoso, insuficiencias en la infraestructura y aglomeración de educandos por aula. Posibles soluciones.	Directora
1.8	Talleres metodológicos sobre la planificación de la organización escolar de los diferentes grados	Jefes de grados
1.9	Taller de socialización sobre las acciones de transformación que se prevén en la escuela y en cada grado	Directora y Jefes de grado

**OBJETIVO 2.-** Impulsar la dirección participativa y el trabajo en grupos, para elevar el protagonismo estudiantil, así como el desarrollo de habilidades para la toma de decisiones.

<b>No.</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>
2.1	Reuniones con los adolescentes para conocer sus insatisfacciones con los horarios de vida y el horario docente, las actividades extradocentes y extraescolares, las evaluaciones, la formación de valores, el trabajo con la familia y la organización de pioneros	Jefes de grado
2.2	Reuniones con los estudiantes empleando técnicas de trabajo en grupo para la propuesta de soluciones a los problemas que los afectan	Jefes de grado
2.3	Elaboración de proyectos de colaboración entre la escuela, empresas del territorio y otras instituciones educativas garantizando la formación vocacional de los educandos.	Jefes de grado
2.4	Plan de actividades de matutinos, vespertinos, marchas y actos dirigidos por los estudiantes	Jefes de grado
2.5	Escuela de padres para el fortalecimiento del vínculo escuela, comunidad y familia.	Jefes de grado
2.6	Plan de actividades dirigidas a la formación en valores de los docentes y estudiantes.	Directora

**OBJETIVO 3.-** Cumplir con los requisitos higiénicos, evitando horarios cargados, deficiencias en el suministro de agua, peligro de la cercanía de la escuela a las vías automovilísticas, mobiliario defectuoso, insuficiencias en la infraestructura y aglomeración de educandos por aula

<b>No.</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>
3.1	Revisión del horario de vida y los horarios docentes por grado y grupos para determinar el cumplimiento de la higiene y la incorporación de todas las actividades que afectan a los estudiantes. Propuesta de cambio	Jefes de grado
3.2	Gestión del suministro de agua estable a la escuela para evitar las deficiencias que se observan	Directora
3.3	Observación de la capacidad de trabajo de docentes y no docentes para reajustar horarios y actividades	Directora
3.4	Gestión de cerca perimetral con el fin de evitar el peligro potencial que representa	Directora
3.5	Reunión con el Consejo de Escuela para trazar un plan de reparación al mobiliario defectuoso y las insuficiencias constructivas de la escuela	Directora
3.6	Solicitud de despacho con el director municipal para analizar la hacinación de estudiantes por grupos	Directora

**OBJETIVO 4.-** Prever en la organización escolar la selección y organización de los recursos disponibles para el desarrollo de los procesos y la solución de los problemas que afectan la escuela y su entorno

<b>No.</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>
4.1	Reunión de análisis de los recursos necesarios para el desarrollo de los procesos que se desarrollan en la escuela y la determinación de los problemas que afectan la escuela y su entorno, así como su posible solución	Directora
4.2	Despacho con el director municipal para gestionar los recursos deficitarios	Directora
4.3	Reuniones con el Consejo de Escuela y los padres para imponerlos de los problemas que afectan la escuela y solicitar colaboración en la solución de los mismos	Jefes de grado
4.4	Plan de acciones para la solución de los problemas detectados	Jefes de grado
4.5	Reuniones de seguimiento a los problemas detectados y determinación de la efectividad de las acciones emprendidas	Directora

**OBJETIVO 5.-** Planificar los procesos, a través de la Organización Escolar, para lograr sistematicidad y coherencia en el trabajo metodológico, científico investigativo, de superación docente, de vínculo con la familia y la comunidad, la formación en valores, las actividades extracurriculares, así como en la atención especial a las características de los adolescentes

No.	Acciones	Responsable
5.1	Planificación de la organización escolar a partir de la integración de las propuestas realizadas en las acciones 1.9, 2.2, 2.3, 2.4, 2.6, 3.1 y 4.4.	Subdirectora
5.2	Organización de los procesos para implementar las acciones propuestas en la planificación	Subdirectora
5.3	Ejecución de las acciones planificadas	Subdirectora
5.4	Control y evaluación a la organización escolar	Subdirectora

Las acciones que se exponen constituyen la solución al problema profesional de dirección que se abordó y su propuesta permite dar cumplimiento al objetivo de la investigación.

### **Valoración de la aplicación práctica de las acciones propuestas**

Las acciones fueron puestas en práctica a partir del mes de septiembre de 2012 en la Secundaria Básica “Pedro Sotro Alba” en la cual la autora labora como directora, cuestión que facilitó su aplicación.

Al dar cumplimiento a cada objetivo trazado, en los propios talleres de socialización y reuniones se fue tomando criterio de la pertinencia de las acciones. Los criterios fueron emitidos por los estudiantes, jefes de grado, docentes, padres, así como entidades del entorno escolar y la familia, fundamentalmente los padres.

Los momentos en los que se tomaron las opiniones fueron los siguientes:

**Acción 1.9.-** Taller de socialización sobre las acciones de transformación que se prevén en la escuela y en cada grado.

**Acción 2.2.-** Reuniones con los estudiantes empleando técnicas de trabajo en grupo para la propuesta de soluciones a los problemas que los afectan

**Acción 2.3.-** Escuela de padres para el fortalecimiento del vínculo escuela, comunidad y familia.

**Acción 3.5.-** Reunión con el Consejo de Escuela para trazar un plan de reparación al mobiliario defectuoso y las insuficiencias constructivas de la escuela

**Acción 4.5.-** Reuniones de seguimiento a los problemas detectados y determinación de la efectividad de las acciones emprendidas

Después de concluidas las acciones que corresponden al objetivo 5 se desarrolló un claustro donde se dieron opiniones acerca de la nueva visión de organización escolar y las transformaciones positivas en la escuela.

En el claustro participaron 25 profesores y directivos. Entre las opiniones emitidas pueden señalarse las siguientes:

- 1- Los directivos y docentes se actualizaron en el conocimiento de los documentos normativos que rigen la Organización Escolar de la Secundaria Básica e incorporaron a sus conocimientos una visión más amplia de la misma que incluye la dirección de todos los procesos que se desarrollan en la escuela.
- 2- Se ha logrado mayor protagonismo estudiantil y participación de los padres en las actividades de la escuela
- 3- Se optimizan los recursos disponibles en la escuela para el desarrollo de los procesos y se gestionan otros que contribuyen favorablemente al logro de los objetivos de la secundaria básica
- 4- Ha mejorado considerablemente la higiene escolar, logrando evitando horarios balanceados, suministro de agua para la higiene del centro, los trabajadores y estudiantes, eliminación de peligros potenciales, mejora del mobiliario y de las insuficiencias constructivas del centro.

- 5- La Organización Escolar ha logrado la integración de los procesos científico investigativo, de trabajo metodológico, superación docente, vínculo con la familia y la comunidad, formación en valores y docente educativo.

Estas opiniones se registraron y al finalizar la reunión se les solicitó que clasificaran el logro de cada aspecto en una escala de Muy Alto, Alto, Medio y Bajo, según consideraran fue su grado de cumplimiento. Los resultados obtenidos se muestran en el Anexo VI. Como se observa prevalecen las opiniones de que su cumplimiento fue Muy alto.

Algunas de las transformaciones se ilustran en las fotos que se muestran en el Anexo VII.

## **CONCLUSIONES**

Como conclusiones de este trabajo pueden plantearse las siguientes:

- Los fundamentos teóricos que se asumieron dieron la posibilidad de considerar el proceso de Organización Escolar con una visión amplia que permite la organización de los restantes procesos que se desarrollan en la Secundaria Básica “Pedro Sotelo Alba”, a la vez que este se entiende como un proceso de dirección que se planifica, organiza, ejecuta, controla y evalúa, que atiende la dirección de las personas y grupos implicados, así como la dirección de los procesos que se desarrollan en la institución.
- El resultado del diagnóstico, así como la caracterización de la institución, de los docentes y los alumnos de la escuela corroboran el problema profesional de dirección que constituye punto de partida de esta investigación y permitieron determinar los objetivos que debían cumplir las acciones que se exponen como solución al problema identificado, las cuales permiten dar cumplimiento al objetivo que se trazó.
- La pertinencia de estas acciones fueron valoradas en los propios talleres de socialización y reuniones que se proponen como acciones, donde se fue tomando criterio del valor de la propuesta, lo que luego se corroboró en un claustro donde se dieron nuevas opiniones, las cuales se valoraron según su grado de cumplimiento y el resultado obtenido avala que su cumplimiento fue Muy alto.

## **RECOMENDACIONES**

Se recomienda:

- Continuar el perfeccionamiento del trabajo implementando nuevas acciones que contribuyan a mejorar la organización escolar de la secundaria
- Divulgar la experiencia en otras secundarias básicas del territorio
- Profundizar a través de la investigación en los factores más afectados de la higiene escolar.

## **BIBLIOGRAFÍA.**

- 1- Alfonso Pérez, Aleida. "Actualidad y perspectiva de la organización escolar en el proceso de transformación de la escuela secundaria básica cubana". Material inédito, en soporte magnético. ISPEJV. La Habana, 2004.
- 2- Almaguer Martí Adrián. Los órganos de dirección y técnicos en la escuela. Instituto Superior Pedagógico "José de la Luz y Caballero". Holguín. 2001.
- 3- Álvarez de Zayas Carlos. La Escuela en la Vida. Editorial Pueblo y Educación. La Habana. 1999.
- 4- Antúnez Serafín, Gairín Joaquín. Organización Escolar. Barcelona. s/f.
- 5- Borroto Chao, Rafael. "Escuelas y universidades como promotoras de salud en cuba". en CD del evento Pedagogía 2005, Ciudad de la Habana, 2005
- 6- Colectivo de Autores. Facultad de Superación a Cuadros "Fulgencio Oroz Gómez". Universidad de Ciencias Pedagógicas "Enrique José Varona". La Habana. 2011.
- 7- Carvajal Rdguez, Cirelda. "Propuesta para una mejor integración de la promoción de la salud a la organización escolar". en CD del evento Pedagogía 2005, Ciudad de la Habana, 2005

- 8- Céspedes Ibáñez Rosa María. Estrategia para mejorar el ambiente escolar. Material en soporte magnético. Instituto Superior Pedagógico “José de la Luz y Caballero”. Holguín. 2003.
- 9- Chiong Molina, María Onelia. “Higiene de la actividad docente”. Editorial Pueblo y Educación. Ciudad de La Habana, Cuba, 1995.
- 10-Colectivo de Autores. Anatomía, Fisiología del Desarrollo e Higiene Escolar. Editorial Pueblo y Educación. Tomo I. La Habana. (s/f)
- 11-Colectivo de Autores. Cómo dar respuesta a los conflictos. Barcelona.1998.
- 12-Colectivo de Autores. Facultad de Superación a Cuadros “Fulgencio Oroz Gómez”. Universidad de Ciencias Pedagógicas “Enrique José Varona”. La Habana. 2011.
- 13-Colectivo de Autores. Higiene de Niños y Adolescentes. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.(s/f)
- 14-Colectivo de Autores. Pedagogía. Pueblo y Educación. La Habana. 1984.
- 15-Colectivo de Autores. Psicología General para los Institutos Superiores Pedagógicos. Tomo III. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.1987.
- 16-Díaz Núñez Antonia. El consejo técnico. Papel del director en su preparación. En: educación No.24. enero-marzo. 1977
- 17-Domenech Jean y Viñas Jesús. La organización del espacio y el tiempo en el centro educativo. Madrid. s/f.
- 18-Douglas Harl R. Organización Escolar Moderna. Madrid. 1968.
- 19-Ferreiro Gravié Ramón. Anatomía y fisiología del desarrollo e higiene escolar. Tomo I. Editorial Pueblo y Educación. Ciudad de la Habana. 1982.
- 20-Fuentes Sordo, Odalys. “Modelo para la organización higiénica de la actividad laboral en el segundo ciclo de la enseñanza primaria”. Material en soporte magnético. Ciudad de La Habana, 1999
- 21-Fuentes Sordo, Odalys. “Organización higiénica del régimen de trabajo en el huerto y el taller de educación laboral en la enseñanza primaria”. Tesis presentada en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógica. ISPEJV. Ciudad de La Habana, Cuba, 1998.

- 22-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, 2004.
- 23-García Batista, Gilberto. y otros. "Fisiología del desarrollo e higiene escolar". Editorial Pueblo y Educación. Ciudad de La Habana, Cuba, 2001.
- 24-Loughlin y Suina. El ambiente de aprendizaje: diseño y organización. Madrid. 1990.
- 25-Marrero Salazar Francisca. El Claustro de grado y su rol educativo en la enseñanza media. Trabajo de Diploma. Instituto Superior Pedagógico "José de la Luz y Caballero". Holguín. 1998.
- 26-Ministerio de Educación. "Modelo de escuela secundaria básica" versión 7 modificada. Ciudad de La Habana, 2003
- 27-Ministerio de Educación. "Modelo de la escuela primaria". Material digitalizado. La Habana. Cuba, 2000.
- 28-Ondal Polier, M. "Papel de la escuela en la promoción y educación para la salud en la comunidad". Tesis de Maestría. ISPEJV. Ciudad de La Habana, Cuba, 1999.
- 29-Ordoñez Hernández, J.D. "Formación y superación del personal del centro para el trabajo de promoción y educación para la salud en el ámbito escolar". Tesis de Maestría en Educación. ISPEJV. Ciudad de La Habana, Cuba, 1999.
- 30-Orozco Hechavarría Oilda. Organización de la vida de la Escuela: una alternativa para la eficiencia educacional. (Material en soporte magnético) s/f.
- 31-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
- 32-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

- 33-Rico, Pilar y otros. "Hacia el perfeccionamiento de la escuela primaria". Editorial Pueblo y Educación, La Habana. 2001.
- 34-Rodríguez Maden Ángela y Guerra Zaldívar Maritza. "El Consejo Técnico en Educación ¿Necesidad de cambio?". Instituto Superior Pedagógico "José de la Luz y Caballero". Holguín. 2003.
- 35-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
- 36-Sordo fuentes Odalys. "Material Docente Básico del Curso Organización Escolar", Ciudad de la Habana, 2008
- 37-Stoner, James A. F. Administración. Segunda Edición. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México.1984.
- 38-Torres Cueto, María A. "La promoción y educación para la salud en los sistemas educativos". Conferencia Central introductoria del Simposio Promoción y Educación para la Salud. Evento Pedagogía 2005. Ciudad de La Habana, 2005
- 39-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
- 40-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**

### **GUÍA DE OBSERVACION A LOS DOCENTES DE LA SECUNDARIA BÁSICA PEDRO SOTTO ALBA DEL MUNICIPIO MOA SOBRE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR DE SU CENTRO.**

1. Dominio que muestran los docentes en cuanto a los elementos que comprenden la organización escolar.
2. Dominio de las características de los adolescentes
3. Cumplimiento del horario
4. Empleo de métodos y estilos de trabajo que favorezcan el protagonismo estudiantil
5. Equilibrio en la evaluación.
6. Cumplimiento de las normas higiénicas propias de la organización escolar.
7. Vías que utiliza para el vínculo con la familia y la comunidad
8. Participación en las actividades metodológicas, de superación y en tareas investigativas.
9. Trabajo que desarrolla con las organizaciones estudiantiles y la formación de valores.

## ANEXO II

### ENTREVISTA A DOCENTES DE LA SECUNDARIA BÁSICA PEDRO SOTTO ALBA DEL MUNICIPIO MOA SOBRE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR DE SU CENTRO.

Estimado docente se está realizando una investigación sobre la organización escolar para garantizar las condiciones adecuadas en la formación de los educandos. Teniendo en cuenta que sus ideas serán muy valiosas para el desarrollo de la misma se solicita su contribución. Confiamos en su responsabilidad y alto sentido de profesionalidad y damos las gracias por su colaboración prestada.

1. Explique brevemente en que consiste la organización escolar.
2. Cite 3 aspectos positivos y 3 negativos relacionados con la organización escolar del centro
- 3 ¿Considera usted que el proceso de organización escolar es una barrera de esquematismo o tradicionalismo?  
Si \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_ ¿Por qué?

4 ¿Considera usted que la organización escolar responde a los principales procesos que se desarrollan en la escuela?

5. La organización escolar se basa en diversos elementos que contribuye al desarrollo de los procesos que se dirigen en la Secundaria Básica Pedro Sotto Alba. ¿Cómo la organización escolar de la escuela Secundaria Básica Pedro Sotto Alba contribuye al desarrollo exitoso de dichos procesos?

### ANEXO III

#### **ENCUESTA A DOCENTES DE LA SECUNDARIA BÁSICA PEDRO SOTTO ALBA DEL MUNICIPIO MOA SOBRE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR DE SU CENTRO.**

Estimado docente se está realizando una investigación sobre la organización escolar para garantizar las condiciones adecuadas en la formación de los educandos. Teniendo en cuenta que sus ideas serán muy valiosas para el desarrollo de la misma se solicita su contribución. Confiamos en su responsabilidad y alto sentido de profesionalidad y damos las gracias por su colaboración prestada.

1- Evalúe en las categorías de (A) alto, (M) medio, (B) bajo, según estime, el nivel de logros de la Organización Escolar que se plantean a continuación :

- \_\_\_\_\_ Involucra a todos los factores para garantizar la formación de los educandos.
- \_\_\_\_\_ Facilita la coherencia de las tareas que se desarrollan.
- \_\_\_\_\_ Permite la utilización de métodos y estilos participativos
- \_\_\_\_\_ Logra la participación de alumnos y docentes en la identificación de problemas y vías de solución.
- \_\_\_\_\_ Facilita las iniciativas para transformar la realidad educativa.
- \_\_\_\_\_ Concibe las actividades metodológicas, de superación e investigativas.
- \_\_\_\_\_ Presta tensión a las actividades extraescolares.
- \_\_\_\_\_ Facilita el trabajo en sistema de los órganos técnicos de dirección para dirigir el proceso de la escuela.
- \_\_\_\_\_ Involucra a la familia y la comunidad en los procesos institucionales.

## ANEXO IV

### ENCUESTA A LA DIRECTORA DE LA SECUNDARIA BÁSICA PEDRO SOTTO ALBA DEL MUNICIPIO MOA SOBRE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR DE SU CENTRO.

Estimada Directora, se está realizando una investigación sobre la organización escolar para garantizar las condiciones adecuadas en la formación de los educandos, teniendo en cuenta que sus ideas serán muy valiosas para el desarrollo de la misma se solicita su contribución. Confiamos en su responsabilidad y alto sentido profesional. Le damos las gracias por la colaboración prestada.

Marque con una (X) la opción o las opciones correctas.

1. ¿Cuáles son los componentes de la organización escolar que a su juicio inciden en el desarrollo del adolescente?

\_\_\_\_ Régimen de vida y carga docente.

\_\_\_\_ Estudio teórico de la escuela.

\_\_\_\_ Espacios escolares.

\_\_\_\_ Recursos materiales.

\_\_\_\_ Ambiente escolar.

2. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades en el proceso de dirección de la organización escolar para garantizar las condiciones adecuadas en la formación de educandos?

3. ¿Cómo usted considera que es la organización escolar en el centro?

Alta\_\_\_\_\_ Muy Alta\_\_\_\_\_ Media \_\_\_\_\_ Baja\_\_\_\_\_ Muy Baja\_\_\_\_\_

4. ¿Ha recibido temas de preparación sobre la organización escolar?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

5. ¿En qué aspectos de la organización escolar ha profundizado?

6. ¿Cuáles son los elementos que debe tener en cuenta en la organización escolar de la S/B Pedro Sotto Alba?

## ANEXO V

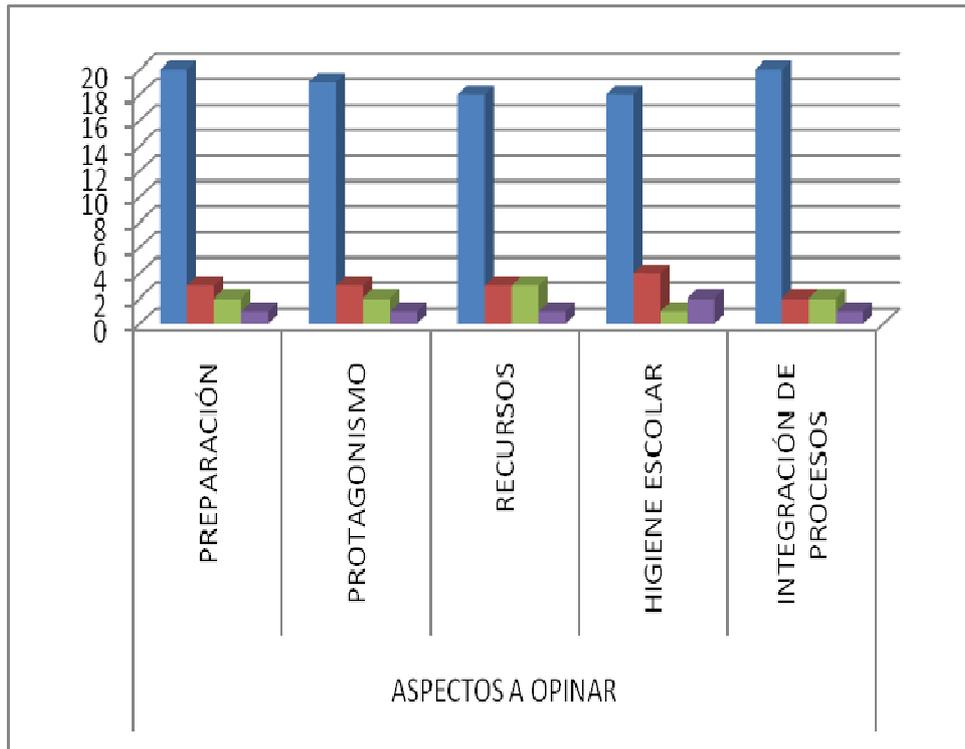
### ENCUESTA A METODÓLOGOS MUNICIPALES SOBRE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR.

Estimado metodólogo, se está realizando una exploración sobre la organizaciones escolar como mecanismo que contribuye a garantizar las condiciones adecuadas en la formación de los educandos. Teniendo en cuenta que sus ideas serán muy valiosas para el desarrollo de la misma se solicita su contribución. Confiamos en su responsabilidad y alto sentido de profesionalidad y le damos las gracias por la colaboración prestada.

- 1- ¿Cómo Ud. considera que es la preparación de los directores en Organización Escolar?
  
- 2- ¿Cómo concibe en la visita de ayuda metodológica actividades dirigidas a la preparación del director para incidir en la Organización Escolar?
  
- 3- ¿En las visitas que realiza a la Secundaria Básica cómo evalúa la Organización Escolar?
  
- 4- Refiera tres elementos que considere como fortalezas y tres debilidades en la Organización Escolar.

## ANEXO VI

### RESULTADOS DE LA VALORACIÓN DE LAS ACCIONES



SIMBOLOGÍA:

	MUY ALTO
	ALTO
	MEDIO
	BAJO

## ANEXO VII

### TRANSFORMACIONES QUE SE OBSERVAN EN LA ESCUELA