

**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS PEDAGÓGICAS**  
**“JOSÉ DE LA LUZ Y CABALLERO”**  
**HOLGUÍN, CUBA**

**TRABAJO FINAL DE LA ESPECIALIDAD DE**  
**POSTGRADO EN DIRECCIÓN DE INSTITUCIONES**  
**EDUCATIVAS DEL MINED**

**TÍTULO DEL TRABAJO:** Propuesta de acciones para la dirección de la superación del personal docente en la Escuela Primaria José de la Luz y Caballero

**AUTOR:** Lic. Aymel Velázquez Abreu

**Holguín**

**Marzo de 2013**

**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS PEDAGÓGICAS**  
**“JOSÉ DE LA LUZ Y CABALLERO”**  
**HOLGUÍN**

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

**TÍTULO DEL TRABAJO:** Propuesta de acciones para la dirección de la superación del personal docente en la Escuela Primaria José de la Luz y Caballero

**AUTOR:** Lic. Aymel Velázquez Abreu

**TUTORES:** Dr. C. Jorge González Ramírez, Asistente

**Holguín**  
**Marzo de 2013**

## RESUMEN

La superación de los recursos humanos y su constante perfeccionamiento constituye una problemática de gran interés en las actuales circunstancias. Por cuanto su proceso de dirección continúa siendo ampliamente investigado en los diferentes niveles de Educación en Cuba.

El presente trabajo parte de la determinación mediante un estudio diagnóstico realizado de insuficiencias existentes en la dirección de la superación del personal docente, específicamente, en la Escuela Primaria José de la Luz y Caballero, del municipio Urbano Noris. Como vía de solución al problema profesional detectado se propone la elaboración de una propuesta de acciones para la dirección de la superación del personal docente en la institución educativa antes mencionada.

Métodos del nivel teórico, en particular, los de Análisis-síntesis, De lo abstracto a lo concreto, Modelación y Enfoque sistémico; y empíricos, como Entrevista, Encuesta, Observación participante y Revisión de documentos; complementados con procedimientos de la estadística descriptiva, permitieron la conformación de la propuesta de acciones, su fundamentación teórica y la demostración de su efectividad y viabilidad.

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

# *Dedicatoria*

*A la vida,* por darme las oportunidades que me ha dado y por permitirme salir siempre adelante, aún en los momentos más difíciles por los que he pasado.

*Aymel*

# *Agradecimientos*

*A* mis compañeros de trabajo que con tanta incondicionalidad siempre me apoyaron y ayudaron en todo.

*A* mi mamá, mi hermano, mi papá y mi esposa por darme aliento y estar siempre al tanto de lo que necesitaba.

*A* los profesores del Departamento de Dirección Científica por su alto rigor, profesionalidad, sencillez y entrega durante los dos años de la Especialidad.

*A* mi tutor Dr. C. Jorge González Ramírez por sus sabias y oportunas opiniones y sugerencias.

*A* todos aquellos que de una u otra forma han colaborado o aportado su granito de arena en la realización de este trabajo y cuyos nombres me sería imposible mencionar.

*A todos ustedes, de verdad, muchísimas gracias*

# ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1-6
<b>DESARROLLO</b>	7-55
Fundamentos teóricos que sustentan el proceso de dirección de la superación del personal docente a partir de una concepción sistémica.	7-23
Estado actual de la dirección de la superación del personal docente en la Escuela Primaria José de la Luz y Caballero del municipio Urbano Noris.	24-31
Propuesta acciones para la dirección de la superación del personal docente en la Escuela Primaria José de la Luz y Caballero.	31-51
Valoración de los resultados obtenidos en la dirección de la superación del personal docente con la aplicación práctica de la propuesta de acciones.	51-55
<b>CONCLUSIONES</b>	56
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	57-60
<b>ANEXOS</b>	

# INTRODUCCIÓN

**“Hay que continuar superándose... Hay que aspirar a que nuestros maestros y profesores estén cada día más preparados (...)”<sup>1</sup>.**

**Fidel Castro Ruz**

La educación cubana constituye un paradigma, no solo para los países de América Latina y el Caribe, sino para todos los pueblos del mundo. En las actuales circunstancias, el desarrollo científico técnico alcanzado plantea nuevas exigencias en cuanto al nivel de preparación profesional de los graduados de la Educación Superior; factor que condiciona en gran medida, la necesidad de buscar alternativas de superación que permitan al egresado universitario mantenerse actualizado con los nuevos adelantos de la ciencia y la técnica.

Esto implica que la superación de los recursos humanos y su constante perfeccionamiento sea una problemática abordada con mucho interés dentro del campo de la Educación. Cuestión que se hace más evidente cuando se valora que el egresado universitario no solo debe estar preparado para enfrentarse a su actividad profesional inmediatamente después de graduarse, sino que debe haber adquirido una base de conocimientos y habilidades que le garanticen afrontar los cambios que se produzcan en su esfera profesional en un período de varias décadas posteriores, para lo cual debe ser capaz de profundizar y perfeccionar sistemáticamente los conocimientos adquiridos.

Por tanto, en el contexto de los cambios y transformaciones que se producen en el Sistema Educativo Cubano, tanto la formación inicial como la superación continua del personal docente ocupan un lugar priorizado, dada su incidencia directa en la elevación de la calidad del trabajo y en la concreción del fin y objetivos en cualquier nivel de educación.

Por estas razones es que el Ministerio de Educación en Cuba (MINED), programa la superación del personal docente de forma permanente, lo cual implica comprender que la formación de un profesional, en cualquier nivel de educación, se extiende a lo largo de toda su vida profesional respondiendo a las necesidades personales,

---

<sup>1</sup> CASTRO RUZ, F. (2003, Septiembre 9). Discurso pronunciado por el Comandante en Jefe en el Acto de Inauguración del curso escolar 2003-2004, el 8 de septiembre de 2003. *Granma*, pp. A3-A4.

prioridades y reclamos sociales que estimulan la adquisición, actualización y perfeccionamiento de los conocimientos, habilidades y actitudes inherentes a su labor; a partir de concebir a la institución educativa como el escenario esencial que orienta y guía la superación del docente para responder con creces a la diversidad de demandas de los individuos que a ella asisten.

De ahí que, la dirección de la superación constituya hoy, más que nunca antes, uno de los procesos principales en cualquier institución educativa, dada su trascendencia en la preparación del personal docente para hacer frente, competitivamente, a las demandas que impone la época contemporánea en que el “medio de producción” fundamental es y será el conocimiento.

La anterior aseveración es válida para todos los niveles de educación del país, y lo es mucho más, por tanto, para la Educación Primaria, a la que se plantea en la actualidad nuevos retos y desafíos que son generadores de trascendentes procesos de cambio a los que les identifica un objetivo común, el logro de la calidad educacional.

En los últimos años se han desarrollado numerosas investigaciones relacionadas con la superación, entre ellas pueden destacarse las realizadas por: Morles (1994), Castro (1995), Añorga (1995), Forneiro (1996), Levy (1999), Leyva (2000), Rojas (2001), Valiente (2001), Roca (2001), Castell (2002), Pérez (2003), Palma (2007), Torres (2007), Suárez (2007), Sánchez (2009), González (2010) y Rodríguez (2011). Estas investigaciones aportan metodologías, modelos, estrategias, alternativas metodológicas y sistemas de superación, desde diferentes fundamentos teóricos, en temas afines con la superación de directivos y de profesionales de la educación, no obstante, de cierta forma, aún son insuficientes para la dirección de la superación en la Educación Primaria.

Los argumentos antes expuestos revelan la importancia y significación que adquiere para cualquier institución educativa, el logro de calidad en la planificación, organización, ejecución y control y evaluación del proceso de **superación del personal docente**; por cuanto la dirección de dicho proceso, a la luz de las nuevas transformaciones educacionales, se convierte en una prioridad, tanto en la Educación Primaria como en el resto de los niveles de educación del país.

Sin embargo, informes emitidos por la Dirección Municipal de Educación en Urbano Noris, específicamente por el Departamento de Educación Primaria, reiteran insatisfacciones en el nivel de preparación logrado en los maestros primarios para obtener resultados superiores en la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje y en su desempeño profesional.

De acuerdo con esta información y como resultado de las indagaciones empíricas y teóricas (entrevistas, encuestas, revisión de documentos y observaciones) realizadas y a partir de la experiencia personal del autor, se pudo constatar en la Escuela Primaria José de la Luz y Caballero, del municipio antes mencionado, la existencia de **situaciones problemáticas** en la dirección del proceso de superación del personal docente (Ver anexos 1, 2, 3 y 4). Entre ellas pueden señalarse:

- ❖ No se logra la integración necesaria entre las estructuras de dirección municipal y de la escuela para la aplicación de formas individuales y colectivas de superación, combinadas con el trabajo metodológico.
- ❖ Son insuficientes las actividades de superación que se conciben en correspondencia con las necesidades de la escuela, las características de las funciones del maestro primario y su diagnóstico.
- ❖ Las acciones concebidas como parte de la superación, generalmente, son aisladas, carecen de un enfoque sistémico y con poco asesoramiento por parte de especialistas.
- ❖ El nivel de conocimientos teóricos y metodológicos que poseen los directivos de la escuela para ejecutar la dirección de la superación del personal docente no son suficientes.
- ❖ Es pobre la motivación que existe en docentes y directivos relacionada con la superación profesional, pues no cuentan con la visión y claridad suficiente para reconocer los beneficios que este proceso le aporta a su desempeño.
- ❖ El tiempo que se dedica y las acciones que se diseñan para la superación son insuficientes, y prevalece la tendencia a priorizar aspectos metodológicos y didácticos.
- ❖ En la dirección del proceso de superación del personal docente en la escuela predomina, muchas veces, la espontaneidad e improvisación.

La existencia de estas problemáticas corroboran que la calidad del proceso de dirección de la superación del personal docente en la Escuela Primaria José de la Luz y Caballero acorde a las exigencias y necesidades actuales resulta insuficiente, por cuanto las acciones concebidas como parte de este proceso se diseñan de forma dispersa y aislada, sin lograrse los resultados esperados en la superación individual y colectiva de los maestros, en la calidad de sus clases y en determinados elementos didácticos-metodológicos. Se requiere entonces de un perfeccionamiento en su dirección que favorezca un funcionamiento estable acorde a las demandas sociales, y que beneficie de forma particular al proceso de dirección institucional.

Los elementos teóricos y prácticos antes señalados permitieron reconocer la existencia de una **contradicción** entre la necesidad de una efectiva dirección de la superación del personal docente y las insuficiencias presentes actualmente en este proceso, lo cual afecta los resultados del trabajo en la institución educativa.

Una profunda meditación en torno a estas y otras situaciones posibilitó determinar y formular el siguiente **problema profesional**: ¿Cómo mejorar el proceso de dirección de la superación del personal docente en la Escuela Primaria José de la Luz y Caballero para elevar la calidad de los resultados del trabajo en la institución?

Consecuentemente se determinó a raíz de la idea inicial el **objetivo del trabajo** consistente en la: Elaboración de una propuesta de acciones para mejorar la dirección de la superación del personal docente en la Escuela Primaria José de la Luz y Caballero del municipio Urbano Noris.

En correspondencia con estos elementos se plantearon como **tareas profesionales**, las siguientes:

1. Sistematizar los fundamentos teóricos que sustentan el proceso de dirección de la superación del personal docente a partir de una concepción sistémica.
2. Diagnosticar las principales dificultades que presenta el proceso de dirección de la superación del personal docente en la Escuela Primaria José de la Luz y Caballero del municipio Urbano Noris.
3. Determinar una propuesta de acciones de dirección para mejorar la calidad del proceso de superación del personal docente en la Escuela Primaria José de la Luz y Caballero.

4. Valorar la efectividad y viabilidad de la propuesta de acciones elaboradas para la dirección de la superación del personal docente.

A partir del estudio de varias bibliografías de Metodología de la Investigación Educativa, y por supuesto de la consulta sistemática a los tutores y luego de consultas informales a especialistas de la Universidad de Ciencias Pedagógicas de Holguín, después de triangular criterios, se estuvo en condiciones de fundamentar los **métodos de investigación** a emplear.

Se utilizaron métodos teóricos para el alcance de los objetivos del trabajo, en particular los siguientes:

**Análisis-síntesis:** para el estudio y revisión bibliográfica de los fundamentos teóricos del trabajo, el procesamiento de la información derivada de los métodos empíricos, el análisis de los antecedentes y condiciones actuales de la superación del personal docente en la Educación Primaria y su proceso de dirección; lo que facilitó sobre la base de los rasgos esenciales integrar como un todo los criterios a considerar.

**De lo abstracto a lo concreto:** en el proceso de obtención de las relaciones esenciales relacionadas con el proceso de dirección de la superación del personal docente y su concreción en una propuesta de acciones.

**Modelación:** en la esquematización y representación gráfica de los componentes y relaciones esenciales de la propuesta de acciones para la dirección de la superación del personal docente.

**Enfoque sistémico:** como herramienta metodológica para la modelación de la propuesta de acciones para la dirección de la superación del personal docente en la Escuela Primaria José de la Luz y Caballero; y en la concepción y explicación de su estructura y funcionamiento en cada etapa de dirección de este proceso.

Los métodos y técnicas empíricas, en lo esencial, posibilitaron someter a valoración práctica las acciones elaboradas y corroborar diferentes informaciones en cada una de las etapas investigativas del trabajo. De estos se emplearon:

**Entrevista y Encuesta:** para recoger información sobre los conocimientos que poseen los maestros y directivos sobre las funciones y los documentos normativos, las carencias existentes en la superación de los maestros primarios, las limitaciones en la dirección de la superación del personal docente y los criterios de especialistas

sobre los principales elementos a considerar en la elaboración de la propuesta de acciones y en la valoración de su efectividad y viabilidad.

**Revisión de documentos:** para profundizar en el diagnóstico y nivel de concreción y contextualización logrado en la dirección de la superación del personal docente en la Escuela Primaria José de la Luz y Caballero, del municipio Urbano Noris.

**Observación participante:** estuvo presente durante todo el desarrollo del trabajo para analizar la incidencia de la propuesta de acciones en el desempeño de los docentes y directivos como parte del proceso de superación del personal docente y para observar su desempeño en la ejecución de determinados aspectos afines.

Los métodos estadísticos-matemáticos permitieron un mejor procesamiento e interpretación de la información y resultados obtenidos con la aplicación de los diferentes instrumentos. Al respecto se emplearon:

**Procedimientos de la estadística descriptiva:** para el cálculo porcentual y de otras medidas de tendencia central o valores estadísticos a partir de informaciones, criterios y opiniones recogidas.

Se precisa que el trabajo se desarrolló a partir de un enfoque dialéctico materialista, bajo la consideración de que en "...la investigación educativa, a diferencia de la investigación sobre educación emanada del conductismo y la ciencia positivista, se parte de la exploración y problematización del contexto educativo y se construye activamente el objeto de estudio, apoyándose en referentes prácticos y teórico-conceptuales"<sup>2</sup>.

Sobre la base de la sistematización de las categorías científicas de la investigación educativa antes descritas y a partir de la experiencia adquirida durante los diplomados de la especialidad y en la práctica laboral, se procedió al desarrollo del trabajo, el cual se presenta a continuación.

---

<sup>2</sup> CASTELLANOS SIMONS, B. (1995). La investigación en el campo de la Educación: Retos y Alternativas. Centro Iberoamericano de Formación Pedagógica y Orientación Educacional. Material mimeografiado. Ciudad de La Habana, Pág. 18.

## **DESARROLLO**

Como bien se argumentaba en la introducción del trabajo, el tema de la superación alcanza una dimensión extraordinaria en la época contemporánea, debido al dinamismo social y a la creciente demanda de elevar la calidad de la enseñanza. Por estas razones su proceso de dirección cobra especial significación y connotación, ya que su perfeccionamiento constituye un proceso permanente que impone la necesidad de conocer, ininterrumpida y sistemáticamente, aspectos que se revierten en el incremento de la efectividad de la enseñanza y la calidad de la educación a la cual se aspira.

En esta parte del trabajo se expone una síntesis de los principales fundamentos teóricos relacionados con el proceso de superación del personal docente y su dirección. Luego, se describen los principales resultados del estudio diagnóstico realizado acerca del estado actual de la dirección de la superación del personal docente en la Escuela Primaria José de la Luz y Caballero, del municipio Urbano Noris. Además, se precisan los principales fundamentos considerados en la elaboración de la propuesta de acciones para la dirección del proceso objeto de estudio y se concluye con la valoración de los resultados obtenidos.

### **Fundamentos teóricos que sustentan el proceso de dirección de la superación del personal docente a partir de una concepción sistémica.**

En diferentes países, incluso en América Latina y el Caribe, suelen utilizarse términos diferentes para denominar al grupo de actividades dirigidas a elevar la calidad de la preparación y el desempeño de los profesionales, y en consecuencia contribuir al mejoramiento de su gestión; así es posible encontrar las denominaciones de superación, formación permanente, actualización y capacitación, las que de alguna manera constituyen expresiones particulares de una misma actividad con diferentes variantes, en dependencia del objetivo que ella tenga. De ahí que el concepto superación es identificado muchas veces con los de capacitación, formación y desarrollo (Ver anexo 7).

En el contexto educacional el concepto más común de proceso de formación puede asociarse al desarrollo de un programa de formación en una escuela normal, una

facultad de educación u otra institución dedicada a este propósito; el que puede ofrecer al participante la oportunidad de apropiarse de conceptualizaciones y enfoques teóricos sobre educación y otros campos del conocimiento que intervienen en ella, y de aproximarse a través de la práctica docente a una realidad laboral.

Es común llamar superación a la actividad concebida como un conjunto de oportunidades que el sistema educativo ofrece a los docentes, para actualizar sus conocimientos y habilidades en áreas específicas (actualización), o como el conjunto de oportunidades que permite a los docentes y directivos educacionales ponerse en contacto con un nuevo programa, e informarse sobre sus contenidos y modalidades de funcionamiento (capacitación). Sin embargo los criterios más generalizados sobre la actualización y la capacitación tienden a considerarla como se explica a continuación.

La actualización significa ponerse al día, estar al tanto del desarrollo del conocimiento que interviene en el proceso educativo, y de los procesos que lo facilitan y lo hacen posible; así como en las orientaciones cambiantes de la educación que traen consigo nuevas metodologías, recursos y sistemas de evaluación y que responden a propósitos nacionales o comunitarios diferentes. Por tanto, significa estar al día en la apropiación del papel cambiante del docente y del director para adecuarse a los nuevos enfoques que a la educación le exigen los diferentes cambios que se operan en la sociedad (Torres, 2007).

La capacitación se entiende en función del mejoramiento cualitativo de la educación, de la eficiencia y de la eficacia del sistema educativo nacional u otros aspectos particulares concretos. En consecuencia, puede desarrollarse en función de la prevención del fracaso escolar, del rendimiento educativo y la promoción del docente como persona. Algunas formas particulares de la capacitación son entendidas como trabajo metodológico de la escuela, fundamentalmente aquellas que están dirigidas al perfeccionamiento del proceso de aprendizaje de los educandos.

Según el Diccionario Enciclopédico Ilustrado Grijalbo: “Superar es aventajar, sobrepasar, pasar con éxito una prueba, dificultad, situación difícil. Es hacer una cosa mejor de lo que en él es habitual”<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Grijalbo. Diccionario enciclopédico ilustrado. 9 Edición. Página 1755.

Esta definición deja claro que la superación es importante, pues ofrece la posibilidad al profesional, de materializar y enriquecer su desempeño, logrando sobrepasar las dificultades que presentaron en las primeras etapas de su formación.

En otras bibliografías se define a la superación como: “Figura dirigida a diversos procesos de los recursos laborales con el propósito de actualizar y perfeccionar el desempeño profesional actual y/o prospectivo, atender insuficiencias en la formación, o completar conocimientos y habilidades no adquiridas anteriormente y necesarias para el desempeño”<sup>4</sup>.

Por otros autores cubanos la superación es considerada como un proceso continuo y permanente que se desarrolla a lo largo de la vida profesional del docente en ejercicio, y que conlleva a un ilimitado crecimiento profesional y humano en el contexto del entorno social en que se desenvuelve; algunos la denominan formación continua o permanente. En este proceso se incluyen aspectos personales, profesionales y sociales, lo que la distingue sustancialmente de las otras denominaciones ya mencionadas. En tal sentido, es entendida como educación perenne que permite al docente formar parte de la dinámica del cambio, tanto en orientación como en el proceso educativo, para enfrentar los problemas planteados por el adelanto científico y tecnológico y los imperativos del desarrollo económico, social y político; además, le asegura las condiciones para reflexionar sobre la efectividad de su realidad escolar y transformarla (Castro 2007).

Del análisis de algunas de estas definiciones Valiente (2001), determinó los rasgos fundamentales que definen el contenido del concepto superación y lo distingue de los otros, estos rasgos se asumen en este trabajo:

- ❖ La superación es un **proceso**,
- ❖ Tiene un carácter **continuo, prolongado, permanente** y transcurre durante el desempeño profesional, a diferencia de la formación que constituye una etapa inicial de preparación,
- ❖ Su finalidad es el **desarrollo** del docente o directivo para su mejoramiento profesional y humano,

---

<sup>4</sup> Añorga, J. y col. (2000). Glosario de Términos de Educación Avanzada. Pág. 87.

- ❖ Sus **objetivos son de carácter general**: ampliar, perfeccionar, actualizar, complementar, conocimientos, habilidades y capacidades, y promover el desarrollo y la consolidación de valores. Esto distingue la superación de la capacitación, que tiene un significado más técnico o práctico (Valiente, 2001).

Una de las definiciones actuales sobre superación profesional es la que plantea que es el “conjunto de procesos de formación que posibilitan a los graduados universitarios la adquisición, ampliación y perfeccionamiento continuo de los conocimientos y habilidades básicas y especializadas requeridas para un mejor desempeño de sus responsabilidades y funciones laborales, así como para su desarrollo cultural integral que permite elevar la efectividad y calidad de su trabajo”<sup>5</sup>.

En el presente trabajo se asume, a partir del análisis de las definiciones anteriores como superación del personal docente al: *conjunto de procesos de enseñanza-aprendizaje que posibilita a los docentes en ejercicio egresados del nivel superior la adquisición, ampliación, perfeccionamiento y actualización continua y sistemática de los conocimientos y habilidades básicas y especializadas requeridas para un mejor desempeño de sus responsabilidades y funciones laborales, así como para su desarrollo general integral que le permita elevar la efectividad y calidad del trabajo que desarrollan.*

Para la superación de los docentes y directivos se establecen modalidades y formas organizativas. Se entiende por *modalidades educativas*, a “las formas operativas conceptualmente sustentadas, a través de las cuales se pueden desarrollar programas de formación, actualización y capacitación”<sup>6</sup>. De ahí que se empleen por diferentes autores, según sus concepciones teóricas, ambos términos (modalidades y formas) para referirse a las mismas actividades.

De gran significación para este trabajo, constituyen las formas de Educación Avanzada, pues brindan posibilidades para concretar la preparación tanto en el puesto de trabajo como fuera de este. En el trabajo se asume las siguientes formas: *curso de superación profesional, autosuperación, taller, encuentro de intercambio de*

---

<sup>5</sup> TORRES, C. (2005). La educación de postgrado en el proceso de universalización de la Educación Superior Pedagógica. Evento Internacional Pedagogía 2005. Curso pre-evento 10. La Habana. Cuba. Pág.12.

<sup>6</sup> CASTRO, O. (1994). Una concepción para la superación de maestros y profesores; ponencia en 1er Taller Internacional de Educación avanzada. La Habana. Cuba. Pág. 27.

*experiencia, debate, consultoría y entrevista.* A continuación se refleja la caracterización asumida para cada una de estas formas de Educación Avanzada.

**Curso de superación profesional:** Actividad pedagógica dirigida a la satisfacción de necesidades de complementación, actualización y profundización de los conocimientos de los profesionales. Debe enfatizarse su uso en la difusión organizada de los resultados de la ciencia y la técnica ante las limitaciones de bibliografía novedosa y útil.

Su concepción se centra en las actividades concebidas en diferentes cursos de superación profesional para preparar en temáticas o temas seleccionados a los docentes o directivos mediante la aplicación de Programa de Preparación, de ahí la importancia que se le concede.

**Autosuperación:** Preparación general que se realiza por sí mismo, partiendo de una determinada formación, sin tutor o guía para acometer las nuevas tareas. Puede tener carácter libre cuando el interesado decide lo que va a estudiar o dirigida cuando las instancias superiores son las que determinan los contenidos y los objetivos. Constituye una de las formas organizativas de la superación más utilizada. Se considera la autosuperación como una de las formas de Educación Avanzada más importante dentro de esta propuesta, pues cualquier contenido para ser asimilado requiere, necesariamente, de la profundización y de ejercicios individuales de autorreflexión para contextualizarlos a la realidad de la escuela donde se desarrolla la actividad de dirección.

Los cursos de superación, los talleres, los encuentros de intercambio de experiencia y las otras formas de Educación Avanzada, no alcanzan la efectividad deseada si no se desarrolla una actividad sistemática de estudio individual.

**Taller:** Forma de Educación Avanzada donde se construye colectivamente el conocimiento con una metodología participativa, coherente, tolerante frente a las diferencias; donde las decisiones y conclusiones se toman mediante mecanismos colectivos, y donde las ideas comunes se tienen en cuenta.

Los talleres deben partir del conocimiento y la experiencia individual y su enriquecimiento por medio de la discusión en dúos, en equipos y en el grupo, motivado entre otros factores, por la preparación previa, la vinculación de la teoría

con la práctica y la investigación, mediante un proceso de reflexión individual y colectiva.

La realización de las sesiones de preparación adoptarán esta forma organizativa para la profundización de los contenidos previos necesarios y la sistematización de las acciones intelectuales propias de estas actividades, con lo cual se alcanzará un mayor nivel de dominio del contenido y la transmisión de experiencias de otros docentes, pues le ofrece a los usuarios que tienen problemas o intereses comunes la posibilidad de encontrarse con especialistas para recibir conocimientos de primera mano y realizar trabajos prácticos.

**Encuentro de intercambio de experiencia:** Confrontación entre partes interesadas en un mismo tema (intereses comunes). Permite el intercambio científico y actualizado sobre temas de interés. Los encuentros de intercambio de las reservas de los directores con personas experimentadas en la dirección de las escuelas primarias, les ayudan a alcanzar el dominio de los contenidos básicos planteados a su labor en las esferas de actuación de este directivo y por ende contribuye significativamente a elevar su nivel de preparación.

**Debate:** Intercambio sobre temas de interés, entre mayor número de participantes, que puede realizarse en el marco de colectivos de trabajo, en visitas a las escuelas, actividades metodológicas y en otras formas de trabajo metodológico organizadas en los centros.

**Consultoría:** Servicio de ayuda que se presta, que coadyuva a la solución de problemas prácticos y a transferir prácticas eficaces de un organismo o institución a otra. Su esencia es desarrollar la independencia creadora para pensar y actuar con éxito en la profesión.

**Entrevista:** Una conversación de carácter planificado entre el entrevistador y el (los) entrevistado(s). Se realiza cumpliendo objetivos del proceso de preparación con el propósito de que los usuarios obtengan información, la corroboren o la amplíen sobre aspectos esenciales en los cuales reciben actualización o tienen dudas.

En la elaboración y planificación de la superación del personal docente deberán combinarse cada una de las formas antes descritas, como vía esencial para la concreción de aquellas acciones de carácter cotidiano que responden a necesidades

inmediatas de la escuela, como aquellas que por responder a necesidades perspectivas o a transformaciones previstas tienen un carácter periódico, que estará condicionada por las características específicas de cada colectivo de docentes, escuela o especialidad.

En la práctica, la superación del personal docente se desarrolla mediante la combinación de diferentes modalidades y formas. A consideración del autor y como un recurso para entender y concebir este importante proceso, él ha observado que estas actividades pueden organizarse por niveles, teniendo en cuenta dónde y quién las desarrolla. A continuación se precisan los elementos esenciales resultantes de dicha manifestación:

**Actividades de superación generales:** son aquellas que se desarrollan por parte de las estructuras municipales y provinciales de educación o el MINED, las filiales pedagógicas y las Universidades de Ciencias Pedagógicas. Incluye la formación académica de postgrado, así como los cursos, entrenamientos, diplomados, seminarios, talleres, conferencias (et...al). Cuentan con el asesoramiento de especialistas con gran experiencia y prestigio y por lo general están muy bien concebidas. Su limitante radica en que, en ocasiones, no pueden abarcar un número amplio de docentes, a no ser con el uso de las TIC.

**Actividades de superación particulares:** son aquellas que se desarrollan en la institución educativa. Generalmente responden a necesidades muy propias de la institución o a exigencias y retos establecidos. Puede gestionarse el asesoramiento por parte de especialistas, aunque en la mayoría de los casos se utilizan los recursos materiales y humanos con que cuenta la institución, aspecto este que limita de cierta forma, el cumplimiento con eficiencia de los objetivos previstos.

**Actividades de superación singulares:** son aquellas que desarrolla el propio docentes (autopreparación y autosuperación) pueden ser orientadas por los directivos de la institución como respuesta ante necesidades o carencias individuales o pueden ser realizadas por el docente por su propia voluntad y espontaneidad o respondiendo a necesidades, intereses, motivaciones o aspiraciones personales que pueden o no tener que ver con su desempeño profesional.

De ahí que este trabajo final de la Especialidad de Postgrado en Dirección de Instituciones educativas, esté orientado al proceso de dirección de la superación del personal docente, tomando como escenario fundamental la planificación, organización, ejecución y control y evaluación de las actividades de **superación particulares y singulares**, como alternativa más viable y oportuna con que cuentan los directivos de cualquier educación para transformar la Actividad Pedagógica Profesional (APP) y la Actividad Pedagógica Profesional de Dirección (APPD).

Al respecto se define como **actividad**: a la categoría filosófica que se utiliza para denominar “[...] la función del sujeto en el proceso de interacción con el objeto, la capacidad de influencia del sujeto sobre el objeto [...]”<sup>7</sup>, así como “[...] el modo de ser de lo que elige o tiene en su poder la acción [...]”<sup>8</sup>. Es estimulada por la necesidad, orientada hacia el objetivo que la satisface y desarrollada por medio de un sistema de acciones.

Por tanto, se asume en este trabajo como **Actividad Pedagógica Profesional**: “es la actividad de dirección desarrollada por los docentes, dirigida a la formación de la personalidad de los educandos con la cultura general integral y los valores éticos de la sociedad que se quiere construir. Se realiza en la dirección del proceso docente-educativo, con la activa participación de todos los trabajadores de la institución educativa, de los propios educandos, de la familia y de todas las organizaciones políticas y de masas de la comunidad”<sup>9</sup>.

De igual forma se precisa como **Actividad Pedagógica Profesional de Dirección**: “es la actividad de dirección que despliegan los dirigentes educacionales de todos los niveles directivos, que se distingue por el marcado carácter técnico-metodológico y científico-pedagógico con que desarrollan el proceso de dirección, lo cual les exige además, tener una amplia cultura general integral, basada en una sólida preparación política e ideológica (...) Supone la planificación, organización, preparación y ejecución con un marcado enfoque político-pedagógico, de todas las actividades

---

<sup>7</sup> Rosental, M. y Iudin, P. DICCIONARIO Filosófico. La Habana, Editora Política, 1981. Pág. 4.

<sup>8</sup> Abbagnano, N. DICCIONARIO DE FILOSOFÍA. La Habana, Instituto Cubano del Libro, 1963. Pág. 18.

<sup>9</sup> Alonso, S. (2008). Glosario Mínimo de Dirección Científica educacional [en Soporte Digital]. La Habana, Cuba Pág. 2.

relacionadas con la formación del hombre nuevo y la aplicación de métodos de dirección colectiva que propicien la activa participación de las organizaciones políticas, estudiantiles y de masas en la toma de decisiones, para lograr que la institución educativa sea el proyecto anticipado de la sociedad en construcción”<sup>10</sup>.

Los elementos antes expuestos sobre la definición de superación profesional y las distintas modalidades o formas que pueden ser utilizadas en la concepción de este proceso, deberán estar en correspondencia con las necesidades individuales y colectivas de los docentes, a partir de las exigencias establecidas para su APP, en el nivel de educación correspondiente.

En el caso particular de la Educación Primaria, resulta esencial para la dirección de la superación del personal docente, tener en cuenta las exigencias para alcanzar la calidad en el desempeño del docente, tanto de maestros en formación como en ejercicio. Las mismas se presentan a continuación<sup>11</sup>:

- ❖ Autoprepararse de forma sistemática para elevar su nivel de información, preparación y actualización en aspectos políticos-ideológicos; de actualidad no solo nacional e internacional, sino también del contexto en el que viven sus alumnos; así como científicos-pedagógicos y didácticos-metodológicos, para conducir con mayor eficiencia su labor pedagógica.
- ❖ Dominio del fin y objetivos previstos para el nivel de enseñanza, las características de los alumnos en los diferentes momentos del desarrollo, y las concepciones teóricas que sustentan la dirección pedagógica del trabajo con los niños para el logro de un aprendizaje desarrollador.
- ❖ Prepararse para transitar con sus alumnos por los diferentes grados y niveles, de manera que identifique con precisión las exigencias de cada grado y la proyección de su labor pedagógica para lograr el máximo desarrollo de las potencialidades de sus alumnos; registrar sus mejores experiencias e intercambiar con otros docentes de la escuela, comunidad y territorio.
- ❖ Realizar cada vez con más certeza y profundidad el diagnóstico integral de sus alumnos y en particular de los niveles de desarrollo de su aprendizaje, para que

---

<sup>10</sup> Ibídem 9

<sup>11</sup> Tomado del Modelo de escuela primaria (en soporte digital), 2004.

pueda proyectar y concebir acciones educativas individuales y grupales de su tratamiento, seguimiento y evaluación sistemática de sus resultados.

- ❖ Planificar con eficiencia cada una de las acciones de trabajo con los alumnos en respuesta a los resultados del diagnóstico, con ajuste a las características, necesidades e intereses de su desarrollo; y prepararse eficiente y sistemáticamente para cumplimentarlas.
- ❖ Planificar con eficiencia las funciones de tutor, cada una de las acciones de trabajo con los estudiantes en formación que dé respuesta a los objetivos de cada año y perfil profesional y a los resultados del diagnóstico, con ajuste a las características, necesidades e interés de su desarrollo; y prepararse eficiente y sistemáticamente para cumplimentarlas, así como en el caso de los profesores de las Sedes Universitarias.
- ❖ Promover espacios de reflexión con la familia de sus alumnos para conocer mejor su medio familiar, mediante visitas al hogar, a centros de trabajo de los padres; en reuniones de intercambio, convocarlos a actividades culturales, deportivas, pioneriles, que se realicen en el aula, escuela, comunidad, entre otras.
- ❖ Aprender a usar los recursos tecnológicos de la escuela para favorecer el aprendizaje de los alumnos y aprovechar las potencialidades que tienen las nuevas tecnologías de la información y la comunicación para lograr una labor pedagógicas más eficiente; estimular el trabajo individual y grupal de los alumnos; el intercambio y la colaboración en la ejecución de tareas; así como en la reflexión y valoración de sus resultados, como elementos esenciales para elevar la calidad de su aprendizaje.
- ❖ Participación activa a nivel de escuela en el análisis de los resultados del trabajo, en la determinación del nivel de logros y de los principales problemas a resolver, y como consecuencia seleccionar las prioridades que debe contemplar la estrategia de trabajo de la escuela.
- ❖ Participar en la elaboración del horario docente y coordinar acciones con el personal responsabilizado con la atención de sus alumnos en diferentes actividades o asignaturas, así como en los espacios de atención a los estudiantes en formación como función de tutor, a fin de lograr la necesaria unidad en las

acciones a realizar y en los niveles de exigencias que aseguren el cumplimiento de los objetivos y solución de problemas que se presenten.

- ❖ Contribuir al establecimiento de un clima de trabajo favorable, tanto a nivel de aula como de la escuela, y propiciar relaciones de trabajo con el resto de los trabajadores que favorezcan la existencia de un sistema de influencias positivas para los alumnos y para el crecimiento profesional del personal que labora en la escuela.
- ❖ Asumir una actitud reflexiva permanente sobre su práctica pedagógica y los resultados de su labor con los alumnos y con los estudiantes para maestros en formación para que pueda promover nuevas metas, comprender la necesidad de operar cambios en su actuación y realizar acciones sistemáticas para lograrlos.
- ❖ Hacer uso de los recursos que ofrece el método científico para indagar sobre los resultados de su labor con alumnos, para hacer más eficiente la atención a las diversas problemáticas que se le presentan a nivel de aula, con la familia y en la escuela en general.

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

Sin embargo, antes de continuar profundizando en otros aspectos básicos en la fundamentación del trabajo, resulta conveniente hacer referencia, a un elemento esencial en la concepción de la superación: **su carácter sistémico**; ya que para lograr la adquisición, ampliación, perfeccionamiento y actualización continua y sistemática de los conocimientos y habilidades básicas y especializadas requeridas para un mejor desempeño de los docentes, se exige concebir este proceso como un sistema.

Esta necesidad está fundamentada en diversas razones, entre las que conviene señalar: las exigencias cada vez más elevadas que se plantean hoy a la APP y la APPD; la complejidad, naturaleza y el contenido interdisciplinario de estas actividades, derivados de las múltiples esferas de actuación; las especificidades de cada territorio, institución y del entorno en que estos se ejercen; las particularidades

individuales en el desarrollo de los docentes y directivos para un desempeño verdaderamente profesional.

El concepto de **sistema**, es definido como un conjunto de elementos que cumplen tres condiciones: los elementos están interrelacionados, el comportamiento de cada elemento o la forma en que lo hace afecta el comportamiento del todo, la forma en que el comportamiento de cada elemento, afecta el comportamiento del todo depende al menos de uno de los demás elementos (Lara, 1990).

El concepto de sistema como afirma Chiavenato, es útil en el sentido de visualizar no sólo los factores ambientales internos y externos como un todo integrado, sino también el lugar y las funciones de los subsistemas que lo componen (Chiavenato, 1994).

En esta misma línea O. Carnota pone de manifiesto que: " [...] Un sistema es un todo y como tal es capaz de poseer propiedades y resultados que no es posible hallar en sus componentes vistos en forma aislada"<sup>12</sup>. Esto denota una nueva arista del sistema, consistente en que sus componentes en su integración hacen surgir resultados que no generan sus partes por separado.

Una de las clasificaciones más conocidas acerca de los tipos de sistemas es la que los agrupa en **cerrados** y **abiertos**. Los primeros son aquellos sistemas que no tienen intercambio de materia y energía con el entorno, poco frecuentes en la naturaleza. Son en general, sistemas físicos o mecánicos que mantienen relaciones estáticas entre sus elementos. Su organización es definitiva. Los **abiertos** son los que tienen un constante intercambio de materia y energía con su medio. Corresponden a los seres vivos, considerados como sistemas totales y a los sociales que mantienen y desarrollan relaciones dinámicas, en los que por lo general interviene el hombre como componente del sistema (Martínez, 1990).

Por su parte, V. Afanasiev advierte como propiedades del sistema: sus componentes, estructura, funciones e integración, las que define de la forma siguiente:

*Componentes:* partes o subsistemas que integran el sistema.

*Estructura:* relaciones y posiciones de los componentes en el sistema, así como su jerarquización.

---

<sup>12</sup> Carnota, O. Teoría general de los sistemas. Pág. 45.

*Funciones:* características esenciales que debe cumplir el sistema para lograr los objetivos propuestos.

*Objetivos propuestos:* fines o propósitos que debe alcanzar el sistema.

Entre los objetivos y las funciones de dirección existe una interrelación dialéctica, ya que los primeros determinan qué se quiere obtener y las funciones qué actividades se deben realizar para alcanzarlos.

Se entenderá como sistema, *al conjunto de componentes lógicamente interrelacionados que tienen una estructura y cumple ciertas funciones con el fin de alcanzar determinados objetivos*. Sin embargo se reconoce además que el sistema interactúa con otros y esas influencias múltiples deben ser caracterizadas para lograr un buen funcionamiento.

La concepción sistémica de la superación es el resultado de la elaboración teórica y metodológica y el proceso de su aplicación práctica, que comprende las acciones para el diseño y realización de la planificación, la organización, la ejecución, la regulación, el control y la evaluación del proceso encaminado al desarrollo integral de los recursos humanos a través de la superación, considerando para ello el enfoque de sistema (Valiente 2001).

La concepción sistémica de la superación como producto de la actividad teórica y metodológica constituye a su vez, por su estructura y funcionamiento, un sistema que puede ser representado y explicado a través de un modelo teórico–metodológico.

Arredondo, M. y otros (1994), definen **modelo** como una “construcción teórica caracterizada por un nivel de abstracción” y plantean como características de los modelos teóricos las siguientes:

- ❖ Consisten en un conjunto de supuestos acerca de algún objeto o sistema,
- ❖ Describen un tipo de objeto o sistema atribuyéndole lo que pudiera llamarse una estructura interna, una composición o un mecanismo que explicará, al tomarlo como referencia, diversas propiedades de ese objeto o sistema,
- ❖ Se consideran una aproximación útil para ciertos propósitos.

En su tesis de Doctorado, Valiente (2001) propone un modelo que, además de reunir las características antes señaladas de los modelos teóricos, es contenido de una metodología que expresa el modo en que puede ser diseñada y establecida la

concepción sistémica de la superación en las diferentes categorías de directivos educacionales. De ahí la razón de que sea definido como un modelo teórico–metodológico.

Este modelo teórico–metodológico para la concepción sistémica de la superación de directivos educacionales es un modelo sistémico cuya estructura está formada por cinco componentes que en su dinámica funcional posibilitan la dirección y ejecución efectiva del proceso de superación.

El proceso de aplicación práctica de la concepción sistémica para una categoría específica de docentes o directivos educacionales se produce por etapas, durante las cuales se lleva a cabo el diseño y establecimiento de cada uno de sus componentes. Las etapas están conformadas por fases, y estas, a su vez, por acciones.

De esta concepción metodológica de Valiente (2001) se toman como referencia algunos de los componentes de su propuesta, adaptándolo al tema y objeto de estudio de este trabajo. Estos componentes son:

- I. El estudio diagnóstico de las necesidades educativas individuales y colectivas de superación,
- II. El diseño de la superación,
- III. El establecimiento del sistema de superación,
- IV. La evaluación de la concepción de la superación del personal docente.

**El estudio diagnóstico de las necesidades educativas** actúa como mecanismo para la definición de cada una de las necesidades educativas individuales y colectivas de superación, y como premisa para la definición de los objetivos y del contenido de la superación en lo colectivo y lo individual.

**El diseño de la superación** posibilita establecer las actividades a desarrollar y los aseguramientos necesarios para la ejecución de ese proceso a partir de los objetivos definidos y de las necesidades de superación determinadas.

**El establecimiento del sistema de superación** consiste en la puesta en práctica del sistema de superación que fue diseñado con vista a su materialización a partir de los objetivos; y garantizar su adecuación permanente a su ambiente.

**La evaluación de la concepción de la superación** actúa como mecanismo para la evaluación del impacto interno y externo del mismo en el mediano y largo plazo a partir de los objetivos definidos y de las exigencias establecidas a su desempeño.

Lo antes expuesto fundamenta la necesidad de que la dirección del proceso de superación del personal docente debe estar caracterizada, ante todo, por la determinación de los objetivos, cuya formulación clara y científicamente fundamentada es decisiva para su éxito.

Entre los objetivos y las funciones de dirección existen interrelaciones dialécticas, ya que los primeros determinan qué se quiere obtener, y las funciones qué actividades se deben realizar para alcanzarlos.

Múltiples son las definiciones que expresan el concepto de función; pero en su esencia todas reflejan que constituyen un tipo de actividad laboral, donde predomina un conjunto de operaciones y actos de dirección que realiza el sujeto, mediante los cuales pueden ser alcanzados los objetivos del sistema de que se trate. El contenido del trabajo de dirección puede ser examinado mediante el análisis de sus funciones principales (Valle, 2008).

Actualmente existen diferentes puntos de vista en cuanto a la clasificación de las funciones de la dirección, pero el autor decidió asumir lo que a su juicio corresponde un criterio más generalizado y que plantea como tales: *la planificación, la organización, la ejecución y el control y la evaluación*.

Según Pino (1997), la planificación “comprende la definición previa de los propósitos (misión), de los objetivos a lograr (metas), la selección de las estrategias (imagen de lo que se desea sea la organización, a través de un sistema de objetivos y políticas), de procedimientos (alternativas o variantes, guía de acción, secuencia cronológica de acciones a seguir), (...), tiene como objetivo, orientar la acción de los elementos que intervienen en la consecución de la actividad determinada”<sup>13</sup>. La planificación implica proyectar, entonces, lo que debe lograrse, cuándo, cómo, con qué debe hacerse y quiénes son los responsables.

---

13 Pino Guzmán, E. M. (1997). Algunos Antecedentes y Enfoques Actuales de la Dirección Científica y su Aplicación en la Escuela Contemporánea. ISP “José Martí” Camagüey, Cuba. Pág. 23-23.

En el VIII Seminario Nacional se precisa sobre esta función, la necesidad de plantear un objetivo y elaborar un programa determinado para darle cumplimiento. De ahí que Carnota la señale como intentar determinar hoy la realidad que se quiere en un momento posterior.

Según Pino (1997), “la esencia de la función de organización es distribuir los recursos humanos, materiales y financieros requeridos, para lograr los objetivos propuestos. Para ello, se debe crear la red de relaciones de organización (...) y las convenientes relaciones de coordinación y de subordinación entre ellos”<sup>14</sup>.

En el VIII Seminario Nacional se precisa como: definir con quién, con qué, y cómo ejecutar lo planificado, y Carnota la define como tener un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.

La ejecución (también denominada realización o regulación) es “la función que tiene la tarea de echar a andar el sistema y en ella, el dirigente debe: conjugar la condición política con la competencia y la disciplina, con la iniciativa y el enfoque creador, tener en cuenta los aspectos políticos y educativos, atender los problemas y planteamientos de los trabajadores”<sup>15</sup>.

Por tanto es posible señalar que asegura el funcionamiento y desarrollo normal del sistema de dirección, de acuerdo con los objetivos y programas y las tareas concretas; mediante ella se mantiene la organización establecida y la coordinación requerida entre los distintos elementos.

“El objetivo del control es detectar las desviaciones y las causas que las provocan; así como, tomar las medidas para rectificar los aspectos que corresponda a tiempo evitando trabajar sobre hechos irreversibles. El control debe estar organizado, de tal manera, que garantice permanentemente la autorregulación”<sup>16</sup>.

El control puede ser previo, durante y posterior. Previo, cuando se efectúa en la planificación; durante, cuando se realiza en el proceso de ejecución de los planes; y posterior, cuando comprueba hasta qué punto se ejecutaron correctamente las decisiones. Al abordar el aspecto del control, no se debe dejar de hacer referencia a cómo este

---

<sup>14</sup> Ibídem 13

<sup>15</sup> Ibídem 13

<sup>16</sup> Ibídem 13

permite analizar si se está cumpliendo con el encargo que se ha dado. El control posibilita realizar una evaluación de los resultados del trabajo.

Sin embargo, lograr la concreción de sistemas, que partiendo de esta concepción general, aborden y concedan una respuesta integral a la superación individual y en el orden colectivo de los diferentes segmentos de docentes, constituye aún un problema que no ha encontrado una respuesta efectiva en el orden teórico-metodológico y práctico en el contexto de los cambios y transformaciones que se producen en el sector educacional, y en particular en la Educación Primaria.

El análisis de los aportes de estas y otras investigaciones evidencia que aún, es insuficiente la conceptualización y la contextualización de la dirección de la superación del personal docente en relación con las transformaciones que tienen lugar en estos momentos en la Educación Primaria. De dichas investigaciones, el autor asume elementos que considera esenciales y sistematiza presupuestos teóricos que constituyen sustentos indispensables para la propuesta de acciones fueron elaboradas.

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

De esta manera, la elaboración de una propuesta de acciones para la dirección de la superación del personal docente, debe comprender aspectos teóricos y metodológicos que expliquen cómo proceder para planificar, organizar, ejecutar y controlar y evaluar dicho proceso. Al respecto, resulta necesario, obligatorio y fundamental considerar el estado actual en que se encuentra dicho proceso en la Escuela Primaria José de la Luz y Caballero. A continuación se exponen los resultados del estudio diagnóstico que fue realizado.

## **Estado actual de la dirección de la superación del personal docente en la Escuela Primaria José de la Luz y Caballero del municipio Urbano Noris.**

Las transformaciones ocurridas en la Educación Primaria en los últimos años han traído consigo la necesidad de elevar la preparación didáctica, metodológica, técnica y científica de todo el personal docente. En el Modelo de escuela primaria se expresa como fin de este nivel de Educación: “Contribuir a la formación integral de la personalidad del escolar, fomentando, desde los primeros grados, la interiorización de conocimientos y orientaciones valorativas que se reflejen gradualmente en sus sentimientos, formas de pensar y comportamiento, acorde con el sistema de valores e ideales de la Revolución Socialista”<sup>17</sup>.

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

Al respecto se define como *diagnóstico*: al proceso continuo, imperfecto, dinámico y sistémico, que implica efectuar un acercamiento a un proceso determinado con el propósito de conocerlo, analizarlo, evaluarlo (identificación de las necesidades, potencialidades, logros y debilidades) y pronosticar su posible cambio, así como promover las acciones que conduzcan a su transformación, concretando estas en la planificación y la dirección de las nuevas modelaciones de dicho proceso (Colectivo de autores, 2006).

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

---

<sup>17</sup> Tomado del Modelo de escuela primaria (en soporte digital), 2004.

El desarrollo de este estudio diagnóstico se orientó a partir de los siguientes indicadores:

- ❖ La concepción de la dirección de la superación del personal docente que se tiene implementada en la escuela.
- ❖ La preparación que poseen los docentes de la escuela primaria para cumplir sus funciones.

A continuación se exponen los principales resultados obtenidos.

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

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

Los resultados más significativos de la entrevista a docentes evidencian las siguientes limitaciones en su desempeño y en la dirección de la superación (Ver anexo 1):

1. El 80% presenta dificultades en el cumplimiento de sus funciones con mayor incidencia en: la aclaración de dudas relacionadas con los contenidos de las asignaturas del plan de estudio y su didáctica.
2. El 90% evalúa entre regular y mal la calidad y cantidad de actividades de superación que se realizan.
3. El 70% describe irregularidades en la orientación y desarrollo de actividades de superación dirigidas a garantizar su preparación permanente.
4. El 60% señala insuficiencias en la organización del sistema de trabajo de su centro que atentan en el mejoramiento de su desempeño.
5. El 50% realizó sugerencias que no se tuvieron en cuenta en la planeación de dicho proceso en la institución educativa.

El resultado del procesamiento de la entrevista al director y a los dos jefes de ciclo permite plantear, como principales resultados, los siguientes (Ver anexo 2):

1. El 66.7% opina que no se considera orientado para dirigir la superación del personal docente. En la fundamentación de las causas exponen que falta precisión en qué aspectos pueden tenerse en consideración para la dirección y sobre todo en cómo implementarlos.
2. El 33.3% expone inconformidades con los resultados alcanzados a pesar del esfuerzo realizado, pues muchas veces se le dificulta concretar en la práctica todo lo planificado.
3. El 66.7% plantea que contar con una propuesta de acciones para la dirección de la superación es muy necesario.
4. Entre las sugerencias fundamentales que se realizaron para perfeccionar el proceso de dirección de la superación están: la existencia de precisiones de cómo planificarla, organizarla, ejecutarla, controlarla y evaluarla y qué elementos tenerse en cuenta para ello, que se elaboren instrumentos para realizar el diagnóstico y la determinación del contenido de la superación en correspondencia con las necesidades individuales y colectivas y el logro de la integración de los niveles estructurales en su concepción.

El análisis de las acciones de superación concebidas en el plan anual y los desempeños individuales evidenciaron los siguientes resultados (Ver anexo 4):

1. Las acciones planificadas y su concreción en la práctica son, generalmente, descontextualizadas, ya que no siempre parten del diagnóstico individual y colectivo de las necesidades de superación y de las potencialidades de la institución.
2. Las acciones, casi siempre, son aisladas, por lo que resulta insuficiente la integración entre las formas individuales y colectivas de superación; y entre estas las actividades metodológicas que se desarrollan.
3. No existen suficientes conocimientos teóricos y metodológicos que fundamenten la dirección de este proceso.
4. Existe falta de integración entre la planificación, organización, ejecución y control y evaluación en la dirección de este importante proceso.

En relación con la dirección del proceso de superación del personal docente, las principales regularidades que se asumen como síntesis de los instrumentos aplicados, según la opinión de los sujetos investigados son:

**En la planificación:**

1. No se realiza un proceso de diagnóstico adecuado ni se actualiza con sistematicidad, muchas veces este se infiere y predomina la improvisación y la suposición.
2. Las actividades de superación planificadas en su mayoría adolecen de un carácter diferenciado.
3. Los directivos no tiene claridad acerca de cómo concretar en la práctica su diseño desde una concepción sistémica y contextualizada.

**En la organización:**

1. Las actividades de superación no se aseguran ni se preparan con tiempo suficiente.
2. Muchas veces el responsable de desarrollarlas no es la persona más preparada, sino aquella que aceptaba la tarea.
3. Se subutilizan los recursos humanos con que cuenta la institución.

**En la ejecución:**

1. Falta interés y motivación en los responsables y participantes en algunas de las actividades de superación realizadas.
2. No se logra protagonismo en los debates, determinado en ocasiones por la falta de orientación previa.
3. El horario escogido par el desarrollo de las actividades de superación no siempre es el más apropiado.

**En el control y la evaluación:**

1. No se controla la preparación previa de cada actividad de superación a desarrollar.
2. No existe correspondencia entre las actividades individuales de superación planificadas y las vías de control, en especial por su cantidad y nivel de dispersión.
3. No se encontraron evidencias de la realización, a nivel de colectivo, de un balance o análisis de los resultados (anual) de las actividades de superación desarrolladas, y por ende no se consideran las opiniones de los docentes sobre como perfeccionarlas.

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

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

En el diagnóstico de la preparación que poseen los docentes de la Escuela Primaria José de la Luz y Caballero para cumplir sus funciones, se tuvo en consideración las exigencias establecidas en el Modelo de escuela primaria para su desempeño. A continuación se presentan los principales resultados obtenidos (Ver anexo 8).

La encuesta a docentes reveló que las principales necesidades de superación en el orden colectivo, a partir de considerarlas debilidades o barreras en el cumplimiento de sus funciones y por ende para su desempeño profesional, estaban relacionadas con:

1. El dominio de las exigencias del grado para lograr el máximo desarrollo de las potencialidades de sus alumnos (se logró precisar que habían ciertos y determinados contenidos en los cuales les surgían con frecuencia muchas dudas, que a veces no lograban aclarar, tales como; en Lengua Española, la ortografía, la gramática y la redacción; en Matemática, la geometría y las magnitudes y de forma casi unánime en los principales hechos y personalidades de la localidad).
2. El uso de los recursos tecnológicos (TIC) para favorecer el aprendizaje de los alumnos y lograr una labor pedagógica más eficiente (fue posible determinar que había gran insatisfacción con las habilidades desarrolladas para interactuar con los software educativos, buscar información en Ecurrred y trabajar en Word y Power Piont fundamentalmente, pues por lo general requerían de la ayuda y asesoramiento de las Profesoras de Computación; las visitas al laboratorio eran pocas en frecuencia y cantidad).
3. El nivel de preparación para el desempeño de sus funciones como tutor (se logró detectar que un número significativo de los tutores, no se consideraban suficientemente preparados para el desempeño de esta función pues habían contenidos y materias que ellos habían recibido hace ya varios años y que no recordaban pues no se habían continuado actualizando al respecto).

La entrevista a metodólogos con dominio de las particularidades de la escuela permitió corroborar mucha de la información anterior pues ellos señalaron que (Ver anexo 9):

1. En algunos de los planes de clases, se seguían hallando errores ortográficos, a veces por descuido, pero otras por desconocimiento.
2. Al redactar notas y responder algunos ejercicios habían incoherencias y falta de precisión sobre la estructura interna de cada una de las habilidades instructivas.
3. Poco dominio en docentes y alumnos de elementos relevantes de la historia local.
4. Poco empleo de los medios de enseñanza con énfasis en el video y los software educativos.

Además se reveló, a partir de la triangulación de información, en grupos específicos de docentes, las siguientes necesidades:

1. Docentes recién graduados y con pocos años de experiencias (1 ó 2 años): en el dominio de la didáctica y metodología, con énfasis en la de las asignaturas Lengua Española, Matemática y El mundo en que vivimos, la necesidad de actualización política-ideológica y de profundización en temas de pedagogía-psicología para el logro de un aprendizaje desarrollador, así como sobre el diagnóstico y la evaluación, entre otras.
2. Docentes con poca experiencia (de 3 a 5 años): en el dominio de la didáctica y metodología, aunque en menor medida, con énfasis en la de las asignaturas Lengua Española y Matemática, la necesidad de profundizar en temas para el trabajo con la familia para su diagnóstico y orientación y en la atención a las diferencias individuales; además de temas de actualización y la exigencia de intercambios de experiencias que le permitieran socializar experiencias prácticas de otros docentes en la solución de problemas relacionados con su APP.
3. Docentes miembros de la Reserva Especial Pedagógica: en aspectos esenciales sobre las funciones y responsabilidades de los cargos que son reservas, así como de aspectos relacionados con los fundamentos básicos de la Dirección Científica y con los estilos y métodos de dirección.

4. Docentes con experiencias y resultados en su labor: se reflejaron exigencias en torno a temas específicos de actualización y profundización sobre temas relacionados con su APP, a partir de la generalización de experiencias de avanzada. Los elementos antes descritos posibilitaron al autor determinar necesidades de superación en el orden colectivo comunes a la mayoría de los docentes y necesidades de superación colectivas a partir de una posible estratificación.

No obstante resulta oportuno señalar, como resultado del propio proceso de diagnóstico realizado, la determinación de algunas **fortalezas** en relación con el proceso objeto de estudio y la concepción de su dirección. Entre ellas deben destacarse:

1. La escuela cuenta con el mayor por ciento de todo el municipio de docentes frente a grupos con el título de Máster.
2. Se ha logrado alta participación y resultados destacados en los eventos municipales de Fórum y Pedagogía.
3. La escuela, por su resultados y quehacer, se mantiene como centro de referencia municipal de la Educación Primaria desde hace varios cursos escolares.
4. El 40% de los maestros frente a grupos, o sea 8 docentes, son colaboradores del equipo metodológico municipal y al menos en una ocasión han impartido temas o talleres de preparación al resto de los docentes del territorio.
5. El almacén de la escuela fue declarado anexo del almacén municipal por lo que recibe con inmediatez un significativo número de libros actualizados en el ámbito educativo.
6. Tanto el director como los dos jefes de ciclo se encuentran de una u otra forma vinculados a diferentes modalidades de superación.
7. Se cuenta con 10 computadores, 23 televisores, 2 grabadores y 3 videos, todos en perfecto estado técnico.
8. Según criterios de funcionarios y especialistas de la Dirección Municipal de Educación la escuela ha avanzado en el perfeccionamiento de su sistema de planificación.
9. Se ha logrado cierta contextualización y concreción en el diseño de algunos planes individuales de superación de los docentes.

10. El 100% de los maestros de primero a sexto grado cuenta con tres tardes de autopreparación y el resto de los docentes con espacios fijos para dicha actividad.

11. La ubicación geográfica de la escuela propicia y favorece la vinculación del personal docente a diferentes actividades de superación que se desarrollan.

Una profunda meditación en torno a los elementos antes expuestos a partir de la utilización de la triangulación de fuentes para procesar el diagnóstico, mediante la correlación de los instrumentos y la experiencia personal del investigador, permiten plantear el siguiente juicio conclusivo: existen insuficiencias en la dirección de la superación del personal docente en la Escuela Primaria José de la Luz y Caballero, lo que constituye uno de los elementos causales esenciales de las limitaciones en el desempeño de estos docentes y por tanto se corrobora la existencia de un problema profesional de dirección.

### **Propuesta acciones para la dirección de la superación del personal docente en la Escuela Primaria José de la Luz y Caballero.**

Los problemas en la dirección de la superación del personal docente, por lo general se relacionan con determinados errores que se cometen en las etapas de su concepción metodológica, ya que su solución requiere de la definición de una secuencia de acciones con el propósito de alcanzar un estado deseado a partir de un estado inicial. Se trata de elaborar una propuesta de acciones que sirva de punto de partida y referencia para la adecuación y contextualización de la dirección de la superación del personal docente, según las condiciones específicas de la institución.

Para un diseño acertado y concreción de la dirección de la superación del personal docente, según Valle y otros (2007) deben considerarse los *principios* siguientes:

- ❖ Unidad entre la actividad científica, la superación, el trabajo metodológico y el trabajo de dirección del proceso docente-educativo, tomando como centro la escuela.
- ❖ Interrelación entre las exigencias institucionales y las particularidades individuales de los maestros y profesores.

El primero de estos principios condiciona en la superación de los maestros el aseguramiento de las condiciones para alcanzar la calidad de la educación en las condiciones concretas de cada escuela. El segundo expresa la necesaria

jerarquización de acciones tácticas y estratégicas, para lograr las transformaciones que se requiere en su preparación a partir de las posibilidades y potencialidades.

Una premisa para lograr dicha jerarquización es la consideración de tomar como centro la escuela, sus exigencias y necesidades, a partir de los retos que van imponiendo las transformaciones, por lo que el director de la escuela se convierte en un eslabón esencial en la génesis del diseño de la superación de los docentes.

Resulta evidente que para elaborar una adecuada propuesta de acciones para la dirección de este proceso se requiere de un trabajo coherente que asegure una adecuada determinación de las necesidades del colectivo pedagógico y de las individuales de cada docente, así como la correcta caracterización del estado de su preparación, de sus insuficiencias y potencialidades y del nivel de aspiración que se desea alcanzar; con lo que es posible clasificar por niveles de desarrollo la preparación del personal docente.

En este sentido el director, como principal responsable de concretar la política educativa, cuenta con dos vías esenciales: por una parte la evaluación profesoral como proceso, en sus funciones diagnóstica, formativa, evaluativa y desarrolladora; y por la otra los recursos tecnológicos con que hoy cuenta la escuela (televisión, video y computación) y que posibilita a los docentes la realización de acciones de superación desde su propio puesto de trabajo.

El director de la institución, de conjunto con otros factores, realiza una caracterización precisa de cada uno de sus docentes, sobre la base de un diagnóstico continuo que parta de los resultados de la evaluación sistemática de su desempeño profesional y del análisis de sus potencialidades para transformar su práctica cotidiana. Es él quien sobre la base de los objetivos y las metas expresados en el convenio colectivo de trabajo de su escuela, orienta y/o elabora los planes individuales de los docentes como expresión de la conjugación de los intereses institucionales e individuales, que incluye las acciones más inmediatas de superación y que pueden ser realizadas por la propia escuela, en particular la autosuperación.

Para elaborar la propuesta de acciones para la dirección de la superación del personal docente, se considera que debe ser llevada a cabo teniendo en cuenta cuatro etapas: *planificación, organización, ejecución y control y evaluación.*

**Planificación:** como parte de esta etapa, en primer lugar se partirá de la contextualización de las exigencias para alcanzar calidad en el desempeño de los docentes a las condiciones concretas de la escuela primaria, lo que permitirá concebir los instrumentos para el diagnóstico. Luego, a partir de estos resultados revelados por el diagnóstico se determinarán los objetivos y contenidos para la superación del personal docente y finalmente se diseñarán las actividades que serán desarrolladas. Una vez conformado todo esto deberá ser reflejado, de cierta forma, en el plan anual, los planes mensuales, planes individuales de trabajo y/o desempeños individuales.

**Organización:** en esta etapa, deberán gestionarse por los gestores todos los aseguramientos mínimos necesarios para la ejecución de las acciones que fueron diseñadas, en aras de explotar al máximo las potencialidades con que cuenta la institución y el territorio en particular. Resultará oportuno dedicar espacios a la orientación general (información y divulgación) de las actividades de superación que serán desarrolladas.

**Ejecución:** durante esta etapa es que se tendrá en cuenta que todo lo planificado y organizado sea llevado a cabo tal y como fue previsto. Para ello resultará vital el nivel de convencimiento y motivación que tengan los implicados en cada actividad, las competencias profesionales de los directivos y lograr que todo lo que se ejecute tenga calidad y objetividad. Constituye de cierta forma el momento cumbre dentro de todo el proceso.

**Control y evaluación:** va a ser llevado a cabo a la par de la planificación, la organización y la ejecución, pues permitirá que oportunamente se incida de forma favorable dentro de todo el proceso, determinando la naturaleza de aquellas causas que obstaculizan la ejecución de una determinada acción o actividad. Además posibilitará juzgar el nivel de interés, convencimiento y motivación de los docentes involucrados en cada actividad. Será el momento idóneo para valorar el cumplimiento de los objetivos parciales y generales, la productividad y eficacia. La información obtenida de forma directa o indirecta como parte de esta etapa deberá ser tomada como punto de partida para el diseño de nuevas acciones individuales y colectivas.

De ahí que como vía de solución al problema profesional de dirección formulado, se elaboró una propuesta de **18 acciones**, donde en cada una de ellas, como elemento esencial, se realiza una breve descripción de la acción con el objetivo de facilitar una mejor comprensión de su contenido. Se precisa que, para su elaboración se tuvo en cuenta además, los fundamentos teóricos y metodológicos explicados anteriormente sobre investigaciones precedentes relacionadas con la superación.

A continuación se presenta un modelo contentivo de la estructura general de la propuesta de acciones, considerando los niveles estructurales y la tipicidad de la propuesta en correspondencia con las características de la institución educativa.

Para su puesta en práctica resultará conveniente agrupar a los docentes en función de su estado de preparación y sus perspectivas de desarrollo, con lo cual se facilitará la proyección de las actividades de superación. Un ejemplo de posible **estratificación**\* podría ser:

**Estrato A:** *docentes con poco desarrollo.* Incluye a los recién egresados de la formación inicial, y a aquellos docentes que presentan insuficiencias en su desempeño profesional.

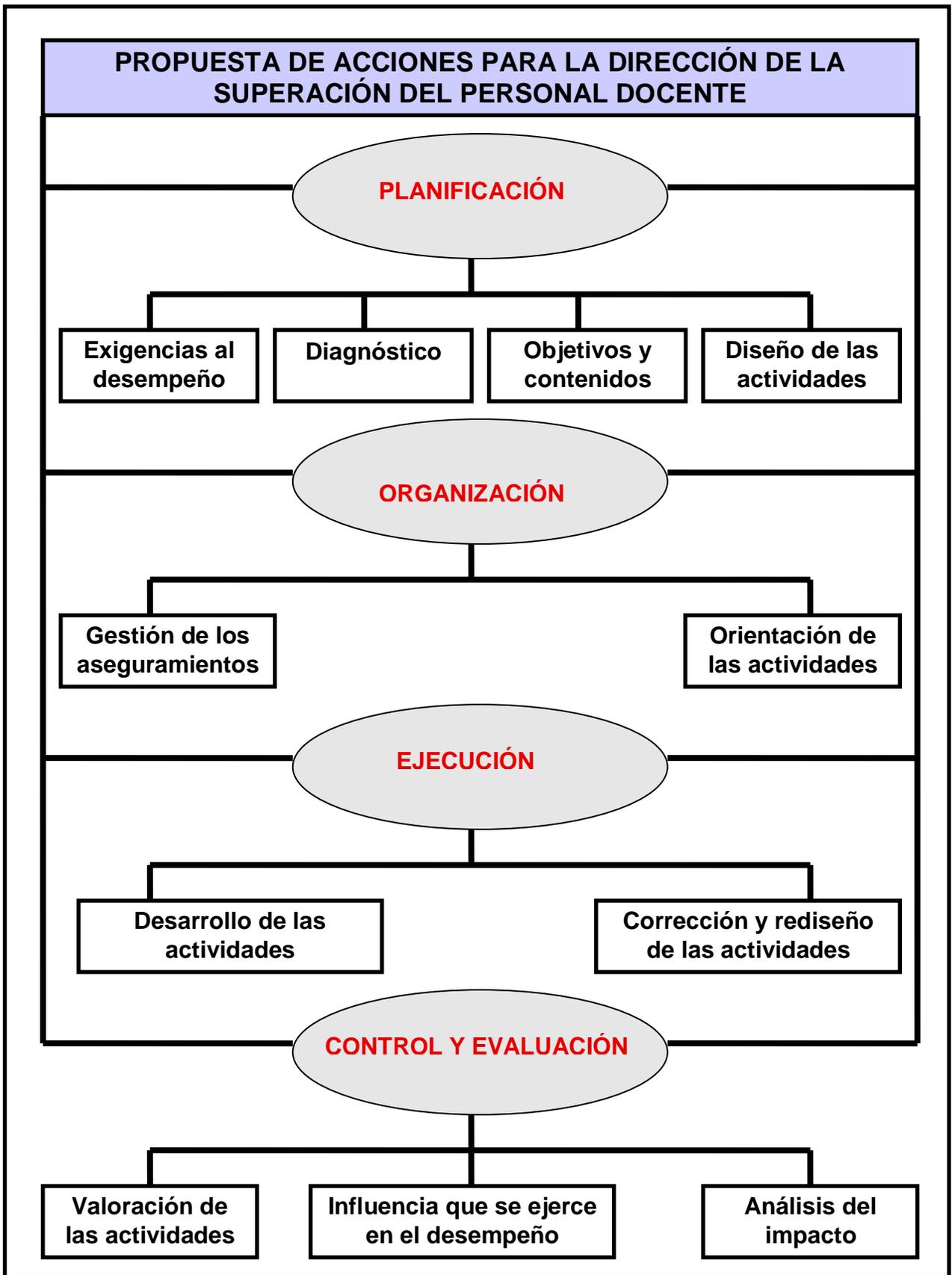
**Estrato B:** *docentes en desarrollo.* Incluye a aquellos con buenos resultados en su desempeño profesional pero que requieren actualización o complementación en determinadas direcciones de su trabajo.

**Estrato C:** *docentes con amplias perspectivas de desarrollo.* Incluye a todos aquellos docentes que constituyen la avanzada y que son cantera o reserva de los principales cuadros, pero que por su juventud y pocos años de trabajo en el sector aún requieren de actividades específicas de superación.

**Estrato D:** *docentes con gran desarrollo.* Incluye a todos aquellos docentes con basta experiencia y resultados relevantes en su desempeño profesional o en un área específica, que han dedicado años a la investigación científica y con aportes concretos a la solución de problemas profesionales emanados de su Actividad Pedagógica Profesional. Deberán ser en la mayoría de los casos, los encargados de ayudar a perfeccionar la superación del personal docente en la institución educativa.

---

\* En esta agrupación se consideraron los criterios expuestos por Olga J. Castro Escarrá en la pág. 122 del libro *Dirección, organización e higiene escolar*, de Alberto Valle Lima y Gilberto García Batista.



*Propuesta de acciones para la etapa de planificación:*

### **I. Determinación de las exigencias al desempeño profesional de los docentes.**

#### Descripción de la acción:

Deberá expresarse con claridad, como punto de partida, las exigencias al desempeño del personal docente para el logro del fin y los objetivos en los escolares de la Educación Primaria. Al respecto resultará esencial determinar para cada segmento de docentes que laboran en la institución (Maestro de cada grado, Profesor de Educación Física, Instructor de Arte, Profesor de Computación, Bibliotecaria, Profesora de Inglés y Asistente para el trabajo educativo) sus propias exigencias. Resultaría viable proponer a cada uno de estos segmentos de docentes como situación problémica, que de forma socializada elaboren las funciones que deberá considerar y cumplir como parte de su labor en ese curso escolar. A los directivos les corresponderá la función de revisarlo y actualizarlo.

### **II. Diagnóstico de las debilidades, fortalezas y necesidades de superación del personal docente.**

#### Descripción de la acción:

A partir de la determinación de las exigencias al desempeño del personal docente, se operacionalizarán procedimientos dirigidos a: diagnosticar, aplicar técnicas e instrumentos de diagnóstico, observar actividades, revisar documentos, procesar técnicas, entre otros. Se recomienda combinar el diagnóstico, es decir puede existir un diagnóstico interventivo, que lo realiza el jefe de ciclo o el propio director, un autodiagnóstico, que lo realiza el propio docente y un diagnóstico grupal cruzado, que lo realizan los segmentos de docentes entre sí. No resultará idóneo saturar a los docentes con instrumentos, de ahí que las informaciones contenidas en las evaluaciones profesoraes y en los desempeños individuales de los docentes pueden contribuir al respecto. Al finalizar este proceso (que se irá actualizando de forma paulatina y sistemática) deben quedar registradas las necesidades de superación.

### **III. Selección de las necesidades de superación del personal docente.**

#### Descripción de la acción:

Resultaría inapropiado para cualquier directivo tratar de incidir al mismo tiempo sobre todas las dificultades de los docentes que dirige, dado que de esta forma no se

lograrían resultados positivos. De ahí que como parte de esta acción una vez procesado el diagnóstico se deberá determinar con claridad sobre cuáles de las debilidades y necesidades detectadas se incidirá, considerando las fortalezas y recursos con que cuenta la institución. Tanto los jefes de ciclo como el director deben ser muy precisos, exactos y oportunos en este sentido.

#### **IV. Determinación de los objetivos y contenidos de la superación del personal docente.**

##### Descripción de la acción:

Una vez seleccionadas las debilidades y necesidades de superación del personal docente sobre las cuales se va a incidir, corresponderá a la dirección del centro, determinar con claridad los objetivos y el contenido de este importante proceso como elemento esencial en la planificación y respuesta al pronóstico realizado. El papel del director resultará vital en esta acción, pues será clave en el logro de resultados y en el perfeccionamiento de los recursos humanos con que cuenta en su institución.

#### **V. Determinación y diseño de las actividades colectivas e individuales de superación.**

##### Descripción de la acción:

Muy aparejado a la acción anterior, deberá quedar previsto el tipo de actividad o de actividades (formas o modalidades) a desarrollar para darle cumplimiento a los objetivos establecidos y que se correspondan con el contenido de la superación. Esto deberá acompañarse de una valoración real de si se cuenta o no con los recursos y medios para desarrollarla(s). Debe contemplar los estilos, modalidades y formas de trabajo que predominan en la institución y que más les gusten o agraden a los docentes que serán implicados, como aspecto psicopedagógico esencial.

#### **VI. Elaboración del cronograma de ejecución del programa de superación (fecha, responsable, lugar y participantes).**

##### Descripción de la acción:

Paralelo a la concepción de las actividades de superación a ejecutar deberá establecerse un cronograma, como aspecto esencial en la concreción de lo planificado, pues resultará primordial que se precise cuándo y dónde se desarrollará cada una de las actividades previstas, en virtud de evitar improvisaciones y

espontaneidades; determinar un lugar agradable y un horario apropiado para el colectivo docente incidirá de forma favorable en la calidad de la actividad. De igual modo, la selección del responsable o encargado de ejecutar cada actividad constituirá otro elemento determinante en el logro de los objetivos, pues debe ser aquel o aquellos docentes con amplias perspectivas de desarrollo, los de experiencias y resultados en el tema.

## **VII. Inclusión de las actividades de superación en el sistema de trabajo de la institución (plan anual, plan del mes y planes individuales de trabajo).**

### Descripción de la acción:

Implica coordinar e insertar dentro del plan anual y plan mensual de la institución educativa cada una de las actividades planificadas. Esto propiciará su coherencia dentro del sistema de trabajo y por tanto contará con el aseguramiento y apoyo por parte de la dirección del centro, lo cual culminará con una valoración acerca de su cumplimiento. Esto a su vez conllevará a que dicha actividad sea reflejada en cada uno de los planes individuales de trabajo.

*Propuesta de acciones para la etapa de organización:*

## **VIII. Gestión por los gestores para el aseguramiento de la preparación de los conductores de la superación.**

### Descripción de la acción:

Consiste en garantizar por parte de la dirección de la institución que cada una de las actividades de superación planificadas tengan una preparación previa, en las que además de los recursos con que se cuenten, sea posible buscar más información, profundizar en el tema, lograr un nivel de actualización mayor, investigar en Ecurrer o Internet y consultar personal especializado del territorio en el tema, con vista a posibilitar que la actividad sea de calidad y esté en correspondencia con los nuevos adelantos de la ciencia y la técnica.

## **IX. Gestión de los recursos y medios necesarios para la ejecución de cada actividad de superación.**

### Descripción de la acción:

Consiste en garantizar que el responsable o los responsables de la actividad cuenten con todos los recursos y medios necesarios para que puedan desarrollar con calidad

la preparación previa y luego la ejecución de la actividad planificada. Es disponer todos los recursos y medios de la institución en función de la actividad.

#### **X. Orientación de las actividades colectivas e individuales de superación a desarrollar.**

##### Descripción de la acción:

Implica proporcionar a los docentes una base orientadora en relación con la actividad de superación que de forma colectiva o individual le fue planificada. Al respecto, se precisa para esta y otras acciones anteriores que: el *porqué*, define expresión concreta de la necesidad específica a atender; el *para qué*, determina la precisión del objetivo u objetivos que se propone lograr con la actividad de superación en cuestión, *qué*, refiere los contenidos de la actividades que se programen para dar la respuesta más efectiva; *cómo*, define las modalidades y formas organizativas que se pueden adoptar y está en dependencia del carácter concreto de la actividad de superación, así como de las posibilidades y disponibilidades existentes en cuanto a recursos u otros medios, *cuándo*, requiere de la especificación de los períodos de realización de las actividades que se programen según su modalidad y puede abarcar todo el curso o períodos más cortos, en dependencia de las posibilidades y disponibilidades; y *quiénes*, refiere a los maestros o profesores objeto de las acciones de superación ya sea como usuarios o conductores. En el caso de las actividades individuales deberá precisarse la vía para su control.

##### *Propuesta de acciones para la etapa de ejecución:*

#### **XI. Desarrollo de las actividades de superación que fueron planificadas y organizadas.**

##### Descripción de la acción:

Presupone la realización de cada una de las actividades colectivas e individuales de superación planificadas y organizadas. Está orientada a la ejecución de aquellas tareas colectivas o individuales que se concibieron a partir de las necesidades de superación y en correspondencia con los objetivos establecidos. Se sugiere que, según lo posibilite el sistema de trabajo de la escuela, los directivos compartan con los docentes cada una de las actividades de superación que se desarrollen en sus

diferentes modalidades y formas organizativas, emitan juicios y criterios sobre su desarrollo.

## **XII. Corrección sistemática, rediseño y reorientación de las actividades de superación.**

### Descripción de la acción:

Precisa la necesidad de corregir de forma sistemática, rediseñar, reorientar, reorganizar, posponer, reiterar, profundizar o eliminar en la práctica una o varias actividades de superación que están siendo ejecutadas como respuesta inmediata ante una determinada eventualidad en el orden objetivo o subjetivo. En dependencia de la situación puede o no requerirse de ajustes al cronograma diseñado o de la formulación de nuevas acciones o procedimientos, o de otras para complementarlas.

*Propuesta de acciones para la etapa de control y evaluación:*

## **XIII. Control a la preparación de los docentes seleccionados (conductores) para desarrollar cada actividad de superación.**

### Descripción de la acción:

Implica una acción específica de control dirigida a la constatación previa de la preparación de cada actividad de superación. Resalta la necesidad de que los directivos (gestores) conozcan con detalle, cada momento preconcebido de la modalidad de superación que va a ser ejecutada, y precisa que se constate el nivel de idoneidad y preparación adquirida por el conductor o los conductores de la actividad, como elemento esencial para el logro de la calidad y por ende del cumplimiento paulatino de los objetivos previstos.

## **XIV. Valoración de la calidad de las actividades de superación desarrolladas.**

### Descripción de la acción:

Cada una de las actividades de superación desarrolladas debe incluir un momento para su valoración por parte de los participantes (usuario) y el responsable o encargado (conductor), siempre que se pueda debe considerarse el criterio de los directivos (gestores). Brinda la posibilidad de que los implicados den sus sugerencias, criterios y puntos de vista acerca de cómo le resultarían más productivas y emotivas las actividades. Dichas sugerencias en todos los casos deben ser objeto de necesaria y profunda reflexión.

**XV. Control al cumplimiento de las actividades individuales de superación orientadas.**

Descripción de la acción:

Resalta la necesaria acción de control que debe ejecutarse por parte de los directivos de cada una de las actividades de autosuperación orientadas. Tiene con finalidad comprobar que su ejecución se corresponda con cada uno de los objetivos previstos y que dé respuesta a las carencias o necesidades individuales de superación de cada docente.

**XVI. Valoración práctica del sistema de influencias se va ejerciendo en el desempeño profesional de los docentes implicados.**

Descripción de la acción:

Precisa que los directivos, realicen en determinados momentos del curso escolar una valoración crítica y reflexiva acerca de cómo las actividades de superación desarrolladas inciden e influyen en el desempeño profesional de cada segmento de docentes, lo cual debe materializarse en resultados concretos en su Actividad Pedagógica Profesional. Revela la efectividad o no del sistema de preparación diseñado. En este sentido los resultados de las visitas a clases, las comprobaciones de conocimientos y el conversatorio con alumnos y padres serán indicadores de obligada consulta.

**XVII. Análisis del impacto de la superación a partir del efecto en el desempeño de los docentes y en la dirección de este proceso en la institución.**

Descripción de la acción:

Una concepción científica de la superación del personal docente requiere de la valoración constante y sistemática de sus resultados, de la comparación de estos en diferentes momentos, de su correspondencia con el pronóstico realizado y los objetivos propuestos, y de conocer en qué y hasta dónde se ha transformado su preparación y desempeño profesional mediante el sistema de acciones de superación puesto en práctica; con lo cual a su vez se evaluará el nivel de efectividad logrado en la dirección de este importante proceso en la institución educativa. Para estudiar el impacto de la superación en la escuela es posible establecer elementos esenciales (variables) (Ver anexo 5).

## **XVIII. Estimulación de los docentes que desarrollaron actividades de superación no orientadas con impacto en el trabajo de la institución.**

### Descripción de la acción:

Por lo general en cada institución, hay un grupo de docentes que por intereses y motivaciones muy personales desarrollan actividades de autosuperación en temas específicos. Muchas veces los conocimientos sistematizados en este sentido aportan resultados al trabajo de la escuela. Por tanto deberá destacarse y reconocerse por parte de la dirección y el colectivo pedagógico a quienes en su afán de saber más no ponen límites a los conocimientos. De esta forma se contribuirá a fomentar la motivación por la superación.

Se precisa que en el proceso antes concebido se ponen de manifiesto características que lo identifican como un sistema ya que **todos los elementos están interrelacionados entre sí**, pues, por ejemplo, un mal diagnóstico, una mala planificación o una mala organización pueden impedir el cumplimiento de los objetivos previstos o simplemente que la acción o actividad no sea productiva. Como se puede apreciar en la descripción de cada una de las funciones.

Es por esta razón que no puede verse ninguna etapa o acción aislada de las demás, ya que estas se caracterizan por poseer entre ellas un nexo indisoluble, cuya ruptura en la práctica no es posible ya que tienen puntos de contacto y elementos de unas que penetran en otras. Su separación se subjetiviza solo por el hecho de un estudio casuístico. Este nivel de interacción no se restringe solo a las funciones sino que va trascendiendo a los distintos componentes del proceso.

De igual forma el comportamiento de un elemento cualquiera (calidad de la planificación) influye en el comportamiento del todo (ejecución de la actividad prevista y más allá aún) y a su vez este elemento puede influir en el comportamiento de muchos otros, cuestión que se repite constantemente. Por tanto esto implica que **el comportamiento de cada elemento afecta al todo y depende al menos de uno de los demás** (competencia del directivo o poca profundización en el diagnóstico inicial).

En el diseño de este proceso se aprecia una **estructura** (objetivo general, acciones por etapas y descripción de la acción). Además se distingue que el mismo tiene un

**objetivo o propósito** bien definido del cual se derivan nuevos objetivos. En él se percibe la **totalidad** que está determinada por la relación y dependencia que tiene cada una de las acciones con las demás, tal y como se explicó brevemente en el párrafo anterior.

En este proceso, al igual que en muchos otros tienen lugar **entropías** como, la falta de una concepción metodológica coherente de acciones a partir de una lógica sustentada en conocimientos científicos sobre la dirección conduce a la falta de precisión en su planificación, organización, ejecución y control y evaluación, las cuales pueden ocasionar la tendencia al desorden, a la desintegración y a un aumento de la aleatoriedad. Sin embargo, si este desorden puede llegar a resolverse con la elaboración de una propuesta de acciones contextualizadas, estará presente la **homeostasis** (equilibrio dinámico entre los elementos componentes del sistema, como proceso o tendencia a adaptarse con el fin de alcanzar un equilibrio interno frente a los cambios externos).

Sin embargo, a pesar de las dificultades que pueden existir o a la mala organización de un determinado elemento, todos de una forma u otra van a integrarse a través de respuestas o cambios oportunos para lograr un buen funcionamiento y adecuación al medio, lo cual constituirá la **sinergia** del sistema.

Al mismo tiempo, se aprecia como este proceso se diseña por etapas (que constituyen subsistemas, aislados de cierta forma, pero a su vez muy relacionados entre sí), de esta forma, la planificación, la organización, la ejecución y el control y la evaluación constituyen **subsistemas** del sistema general que es el diseño de la dirección de la superación del personal docente.

Por último como una manifestación elemental de la **autopoiesis** está la retroalimentación que ocurre cuando, como resultado del control o la evaluación por ejemplo, hay que planificar nuevas acciones o tomar ciertas medidas ante una dificultad determinada.

Por tanto, se concluye clasificando al **proceso de dirección de la superación del personal docente** como un **sistema abierto**.

La concreción práctica en la Escuela Primaria José de la Luz y Caballero del municipio Urbano Noris de esta propuesta de acciones posibilitó determinar un

programa de superación para cada grupo de docentes en correspondencia con el nivel de desarrollo alcanzado en su preparación. Este consta de un objetivo general y de objetivos específicos, así como de cada una de las modalidades, actividades o formas a emplear o combinar en el proceso de superación del personal docente, estableciéndose un cronograma para su desarrollo. A continuación se presenta el programa.

**Objetivo general:**

Contribuir a la actualización de los conocimientos y habilidades básicas y especializadas requeridas para un mejor desempeño de las responsabilidades y funciones laborales de los docentes de la Escuela Primaria José de la Luz y Caballero.

***Para los docentes con poco desarrollo:***

**Objetivo:** Elevar el nivel de preparación que poseen los docentes recién graduados y con pocos años de experiencia a partir de la atención a las necesidades de aprendizaje referidas a:

- ❖ Actualización política- ideológica.
- ❖ Caracterización con conocimiento de esencia del proceso histórico cubano y de los sucesos y hechos más relevantes ocurridos en la localidad.
- ❖ Dominio práctico de su lengua materna, con énfasis en la aplicación de reglas ortográficas y gramaticales y en el logro de una comunicación escrita con calidad.
- ❖ Establecimiento de relaciones tales como la igualdad geométrica, el paralelismo y la perpendicularidad.
- ❖ Ampliación de las concepciones teóricas referidas al tratamiento didáctico y metodológico de los principales contenidos de las asignaturas que conforman el currículo de estudio en la Educación Primaria.
- ❖ Utilización óptima y racional de las posibilidades de las herramientas de computación (del sistema operativo Windows y de las aplicaciones informáticas: Word y Power Point).

**Actividades de superación a desarrollar:**

- ❖ Debates sobre aspectos de actualidad nacional, internacional y del contexto donde se vive (2 debates semanales de 15 minutos (min.) de duración).

- ❖ Curso de superación profesional de Historia de Cuba, donde se hará énfasis en las personalidades y hechos más relevantes de la localidad (18 horas (h)).
- ❖ Curso de superación profesional de Lengua Materna, donde se tratarán contenidos ortográficos y gramaticales integrándolos en función del desarrollo de habilidades en la comunicación escrita (18 h).
- ❖ Talleres sobre la igualdad geométrica, el paralelismo y la perpendicularidad (6 en total con una duración de 45 min. cada uno).
- ❖ Talleres sobre concepciones teóricas referidas al tratamiento didáctico y metodológico de contenidos fundamentales de cada grado (7 en total con una duración de 45 min., de ellos 3 de Lengua Española, 3 de Matemática y 1 de El mundo en que vivimos).
- ❖ Curso de superación profesional de Informática, donde se tratarán las posibilidades de las herramientas de computación (del sistema operativo Windows y de las aplicaciones informáticas: Word y Power Point) y la búsqueda de información actualizada (18 h).
- ❖ Consultoría a docentes de experiencia como vía de complementación de los cursos y talleres (8 en total con una duración de 30 min.).
- ❖ Entrevista a docentes de experiencias (15 en total con una duración de 30 min.).
- ❖ Intercambios de experiencias con miembros de la Asociación de Combatientes en el territorio (6 en total con una duración de 20 min.).
- ❖ Se dedicarán 2 h semanales de autosuperación, para complementar las actividades desarrolladas en función de las necesidades individuales.

***Para los docentes en desarrollo:***

**Objetivo:** Elevar el nivel de preparación que poseen los docentes en desarrollo a partir de su actualización y complementación en:

- ❖ Actualización política- ideológica.
- ❖ Dominio práctico de su lengua materna, con énfasis en la aplicación de reglas ortográficas y en el logro de una comunicación escrita con calidad.
- ❖ Utilización óptima y racional de las posibilidades de las herramientas de computación (del sistema operativo Windows y de las aplicaciones informáticas: Word y Power Point) y la búsqueda de información actualizada.

- ❖ Caracterización con conocimiento de esencia de las personalidades y hechos más relevantes ocurridos en la localidad como parte del proceso histórico cubano.
- ❖ Ampliación de las concepciones teóricas referidas al tratamiento didáctico y metodológico de los principales contenidos de las asignaturas que conforman el currículo de estudio en la Educación Primaria.

**Actividades de superación a desarrollar:**

- ❖ Debates sobre aspectos de actualidad nacional, internacional y del contexto donde se vive (2 debates semanales de 15 min. de duración).
- ❖ Curso de superación profesional de lengua materna, donde se tratarán contenidos ortográficos y gramaticales integrándolos en función del desarrollo de habilidades en la comunicación escrita (18 h).
- ❖ Curso de superación profesional de Informática, donde se tratarán las posibilidades de las herramientas de computación (del sistema operativo Windows y de las aplicaciones informáticas: Word y Power Point) y la búsqueda de información actualizada (18 h).
- ❖ Curso de superación profesional de Historia de Cuba, donde se hará énfasis en las personalidades y hechos más relevantes de la localidad (18 h).
- ❖ Talleres sobre concepciones teóricas referidas al tratamiento didáctico y metodológico de contenidos fundamentales de cada grado (8 en total con una duración de 45 min., de ellos 4 de Lengua Española y 4 de Matemática).
- ❖ Consultoría a docentes de experiencia como vía de complementación de los cursos y talleres (6 en total con una duración de 30 min.).
- ❖ Intercambios de experiencias con miembros de la Asociación de Combatientes en el territorio (6 en total con una duración de 20 min.).
- ❖ Entrevista a docentes de experiencias (15 en total con una duración de 30 min.).
- ❖ Se dedicarán 2 h semanales de autosuperación, para complementar las actividades desarrolladas en función de las necesidades individuales.

***Para los docentes con amplias perspectivas de desarrollo:***

**Objetivo:** Contribuir al desarrollo de habilidades y competencias profesionales que contribuyan a desenvolverse exitosamente en cargos de dirección, a partir de la atención a las necesidades de aprendizaje referidas a:

- ❖ Actualización política- ideológica.
- ❖ Profundización a partir del conocimiento de esencia del proceso histórico cubano en los sucesos y hechos más relevantes ocurridos en la localidad.
- ❖ Utilización óptima y racional de las posibilidades que brinda la Informática en la actualización de conocimientos mediante la búsqueda de información en Internet sobre temas relacionados con su APP.
- ❖ Dominio de los conocimientos básicos referentes a los cargos de jefe de ciclo y director de escuela primaria.

**Actividades de superación a desarrollar:**

- ❖ Debates sobre aspectos de actualidad nacional, internacional y del contexto donde se vive (2 debates semanales de 15 min. de duración).
- ❖ Curso de superación profesional de Historia de Cuba, donde se hará énfasis en las personalidades y hechos más relevantes de la localidad (12 h).
- ❖ Curso de superación profesional de Informática, donde se tratarán posibilidades que brinda la Informática en la actualización de conocimientos mediante la búsqueda de información en Internet sobre temas afines a su APP (10 h).
- ❖ Intercambios de experiencias con miembros de la Asociación de Combatientes en el territorio (8 en total con una duración de 20 min.).
- ❖ Intercambios de experiencias con cuadros de la UJC, el PCC y del Sector educacional en el territorio (6 en total con una duración de 20 min. cada una).
- ❖ Entrevista a jefes de ciclo y directores de la Educación Primaria (6 en total con una duración de 20 min. cada una).
- ❖ Se dedicarán 2 h semanales de autosuperación, para complementar las actividades desarrolladas en función de las necesidades individuales.

***Para los docentes con gran desarrollo:***

**Objetivo:** Consolidar el nivel de preparación que poseen los docentes con amplias perspectivas de desarrollo, a partir de su actualización en:

- ❖ Aspectos político- ideológicos.
- ❖ Utilización óptima y racional de las posibilidades que brinda la Informática en la actualización de conocimientos mediante la búsqueda de información en Internet sobre temas relacionados con su APP.

- ❖ Uso de los recursos que ofrece el método científico para indagar y buscar soluciones a problemáticas la labor educativa en la escuela.
- ❖ Actualización sobre temas afines a su APP.

**Actividades de superación a desarrollar:**

- ❖ Debates sobre aspectos de actualidad nacional, internacional y del contexto donde se vive (1 debate semanal de 15 min. de duración).
- ❖ Curso de superación profesional de Informática, donde se tratarán posibilidades que brinda la Informática en la actualización de conocimientos mediante la búsqueda de información en Internet sobre temas relacionados con su APP (8 h).
- ❖ Talleres sobre el empleo de la Metodología de la Investigación Educativa en la solución de problema de la práctica laboral (6 en total con una duración de 1 hora, culminará con dos sesiones de intercambio de experiencias de 90 min. de duración).
- ❖ Curso de actualización sobre temas afines con la APP en la Educación Primaria (18 h con temas que fueron solicitados por ellos).
- ❖ Se dedicarán 8 h quincenales de autosuperación, para complementar las actividades desarrolladas en función de las necesidades individuales y para autoprepararse para dirigir actividades de superación en las que se implicarán a docentes con poco desarrollo y a docentes en desarrollo.

Para el desarrollo de estas actividades de superación se estableció, desde luego, un cronograma general, donde se precisa la fecha de realización de cada una de ellas. A continuación se presenta el cronograma:

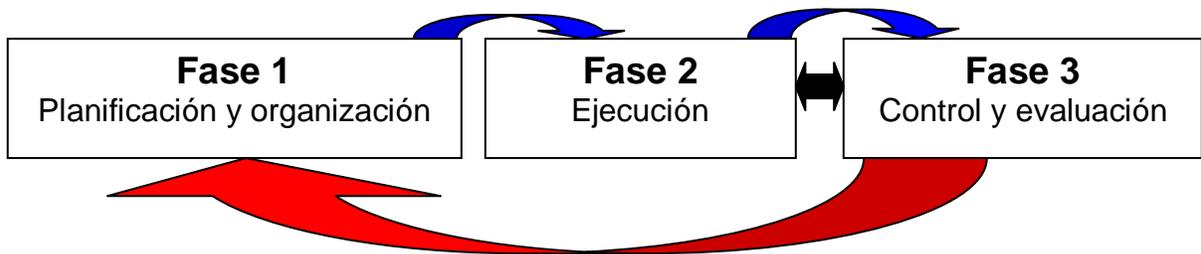
**Cronograma general para el desarrollo de las actividades de superación**

Actividades a desarrollar	Meses							
	O	N	D	E	F	M	A	M
Curso de superación profesional de Lengua Materna	26	9	7	7	4	3	14	12
Curso de superación profesional de Informática	12	23	4	21	18	17	28	26
Curso de superación profesional de Historia de Cuba	18	15	13	19	16	15	19	17

Talleres de didáctica y metodología	9	7	11	9	7	6	5	11
Talleres de geometría	6	14	12		15	22		7
Debate sobre aspectos de actualidad	1/3/8 15/17 22/24	5/7 12/14 19/21 26/27	3/5 10/12 17/19	5/10 12/17 19	7/9/ 14/16 21/23 28	1/6 13/15 20/23 27/29	3/5 10/24 26	3/8 10/15 17/22 24
Encuentro de intercambio de experiencias con combatientes	15	27	2	11	27	13	2	7
Encuentro de intercambio con cuadros	7	24	9	16	9	17	9	
Consultoría a docentes de experiencia	21	3	11	9	10	15	6	24
Entrevista a cuadros		28	13	25		23	21	28
Entrevistas a docentes de experiencia	13/18	15/24	18	11/24	12/19	13/36	2/30	8/21
Curso de actualización	26	9	7	7	4	3	14	12

Como aspecto esencial para el desarrollo de las actividades de superación diseñadas, se gestionó por parte de la dirección de la escuela contar con el asesoramiento de 2 metodólogos, 2 profesores de la filial pedagógica del municipio, 2 cuadros profesionales de la UJC, 2 cuadros profesionales del PCC, 8 miembros de la Asociación de Combatientes, 1 técnico del Joven Club y 2 técnicas del museo. Además de la determinación de un grupo de 6 docentes con gran desarrollo que laboran en el centro y por supuesto de los 2 jefes de ciclo, la psicopedagogía y la directora. Se coordinaron visitas al museo y al Joven Club # 1 y se compilaron en soporte digital bibliografías actualizadas sobre los temas a impartir.

Resulta oportuno precisar que, para la implementación y puesta en práctica, en su conjunto, de la propuesta de acciones elaboradas, el autor valoró con la directora de la institución educativa, luego de considerar las particularidades y condiciones concretas de la Educación Primaria, tener en cuenta 3 fases o momentos. El siguiente esquema representa la concreción gráfica de lo antes planteado.



**Fase 1:** Contempló las acciones previstas para las etapas de planificación y organización, se desarrolló durante el último mes del curso escolar que “concluyó” y los dos primeros meses de curso escolar seleccionado para su implementación, o sea julio, agosto y septiembre, resultando este último mes (septiembre) el más importante dentro de la fase. En correspondencia con las complejidades de la institución fue necesario extenderla hasta la primera quincena de octubre.

**Fase 2:** Contempló las acciones previstas para la etapa de ejecución, que en lo esencial constituyó el desarrollo de las diferentes actividades de superación previstas. Se efectuó a partir del mes de octubre y se extendió hasta mayo.

**Fase 3:** Aunque en el cronograma se establece esta fase de forma particular, se reitera que el control deberá llevarse a cabo a lo largo de todo el proceso como mecanismo de regulación, no solo para descubrir defectos sino también para revelar avances. La intención de esta fase es establecer dos momentos dentro de la ejecución para ir evaluando el impacto en la superación. Una primera evaluación o valoración del impacto de la superación se desarrolló en el mes de enero, aparejado a los resultados del primer corte evaluativo y de la evaluación profesoral de los docentes; y una segunda evaluación o valoración en el mes de abril luego del cierre del segundo corte evaluativo y muy próximo a la segunda evaluación profesoral. La evaluación final del impacto de la superación se realizó al finalizar el curso escolar, o sea, en el mes de julio. Momento que resultó muy oportuno para actualizar el diagnóstico y evaluar los resultados concretos y proponer nuevas acciones.

Como resultado de lo expuesto, resulta imprescindible reiterar la importancia de la integración de las acciones como un verdadero sistema en estrecha armonía con las realidades, aspiraciones y especialmente necesidades que van surgiendo como parte de este proceso, de modo que la superación del personal docente no sea mera transmisión de contenidos, sino una actividad profunda de capacitación, actualización

diálogo, reflexión, debate y argumentación vinculado a problemas que en este sentido surjan.

Al respecto es posible afirmar que la propuesta de acciones elaboradas constituyen el resultado de la contextualización del proceso de dirección de la superación del personal docente en la Escuela Primaria José de la Luz y Caballero, del municipio Urbano Noris, mediante la determinación de necesidades de superación del personal docente, involucrando en el proceso de enseñanza-aprendizaje que en ello está implícito los recursos materiales y humanos al alcance de la institución.

A continuación se ofrece una breve valoración de los principales resultados obtenidos en la dirección de la superación a partir de la puesta en práctica de esta propuesta de acciones.

### **Valoración de los resultados obtenidos en la dirección de la superación del personal docente con la aplicación práctica de la propuesta de acciones.**

La determinación de la factibilidad, efectividad y/o viabilidad de cualquier resultado investigativo, constituye una cuestión indispensable y de extraordinario valor. Esta afirmación se sustenta en el principio de la vinculación de la teoría con la práctica en estrecha unidad dialéctica.

A continuación se presentan los principales resultados obtenidos en el proceso de valoración de la efectividad y viabilidad de la propuesta de acciones elaboradas para la dirección de la superación del personal docente en la Escuela Primaria José de la Luz y Caballero, del municipio Urbano Noris. Se precisa que los mismos se obtuvieron mediante la entrevista a los docentes implicados y a metodólogos y directivos con experiencia en la dirección de escuelas primarias, así como a través de dos talleres de socialización.

Al respecto fue criterio de los docentes y directivos de la institución educativa, que la propuesta de acciones para la dirección de la superación del personal docente resultan efectivas y viables al planificar, organizar, ejecutar y controlar y evaluar (dirigir), lo que permite inferir que las mismas contribuyen al perfeccionamiento y contextualización del proceso de dirección de la superación en la escuela. Además se manifestó por parte de los docentes cierto nivel de satisfacción al percibir mayor

coherencia y calidad al desarrollarse el proceso del que fueron partícipes.

Los metodólogos y directores de otras escuelas entrevistados, expresaron que la propuesta de acciones para la dirección de la superación contribuye a concretar y optimizar tiempo en el proceso de planeación y que pueden adaptarse a otros procesos de dirección que tienen lugar en una escuela primaria. Destacaron de modo particular, la descripción de cada acción como elemento esencial para que el directivo comprenda su intencionalidad. Se precisó que la propuesta de acciones constituye una herramienta valiosa para el trabajo en cualquier institución y que responde a las exigencias actuales que se plantean en relación con la planeación estratégica y la organización del sistema de trabajo. De esta forma se compartió un criterio positivo y muy favorable en relación con la utilidad y viabilidad de la propuesta de acciones presentadas (Ver anexo 6).

Se señala como parte importante en este proceso de valoración de los resultados, la realización de dos talleres de socialización. Estos se realizaron con el objetivo de particularizar aún más la efectividad y viabilidad de la propuesta de acciones para la dirección de la superación del personal docente y garantizar la calidad requerida en su implementación. A continuación se muestran los resultados obtenidos una vez desarrollados.

**Taller de socialización # 1:** Se realizó el taller según el objetivo previsto y en la fase inicial del cronograma para la implementación de las acciones diseñadas, obteniéndose los siguientes resultados:

**Tabla 1. Preparación alcanzada por la directora y los dos jefes de ciclo para la dirección de la superación.**

Muestra	Nivel de preparación alcanzado en el taller de socialización # 1							
	Muy Bueno		Bueno		Regular		Total	
	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
<b>Director</b>	0	0	1	100	0	0	1	100
<b>J. de Ciclo</b>	2	100	0	0	0	0	2	100
<b>Total</b>	2	66.7	1	33.3	0	0	3	100

Como se puede observar en los resultados expuestos en la tabla, la preparación alcanzada en este taller fue de **buena y muy buena**, por lo que se puede plantear que se logró una acertada preparación de los directivos en lo referente a los fundamentos teóricos que sustentan la dirección de la superación del personal docente en una institución educativa. Además debe agregarse que el estado de ánimo de los asistentes y su interés resultó muy positivo, así como el nivel de motivación logrado.

Una vez llevada a cabo esta preparación de manera favorable en los directivos, se decidió a realizar el taller de socialización # 2 con vista a evaluar el impacto logrado en la dirección de la superación.

**Taller de socialización # 2:** Se realizó según el objetivo previsto y en la fase final del cronograma para la implementación de las acciones diseñadas, obteniéndose los siguientes resultados:

**Tabla 2. Evaluación del impacto logrado en la dirección de la superación del personal docente.**

Muestra	Evaluación del impacto logrado en el taller de socialización # 2							
	Muy Bueno		Bueno		Regular		Total	
	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
Director	1	100	0	0	0	0	1	100
J. de Ciclo	2	100	0	0	0	0	2	100
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

Durante la evaluación del impacto se manifestaron los siguientes aspectos significativos:

- ❖ El 100% de los participantes en el taller consideró que la propuesta de acciones para la dirección de la superación del personal docente contribuyen a elevar la calidad en la dirección de este proceso en la escuela.

- ❖ Se observó como regularidad una correcta descripción de las acciones establecidas en cada una de las etapas concebidas, evidenciando al respecto dominio de las particularidades del proceso objeto de dirección.

- ❖ Se apreció buena preparación del director y los dos jefes de ciclo en relación con la secuencia de acciones a desarrollar para dirigir la superación individual y colectiva de cada estrato de docentes en la institución.

- ❖ El 100% de los implicados consideraron que la propuesta de acciones para la dirección de la superación del personal docente contribuye al perfeccionamiento de la dirección de este proceso en la Escuela Primaria José de la Luz y Caballero.

De los talleres realizados se pudo comprobar que la propuesta de acciones para la dirección de la superación del personal docente, resultan efectivas y viables pues:

- ❖ Aprovechan las concepciones teóricas en torno a la dirección de la superación del personal docente con un enfoque sistémico a través de la Actividad Pedagógica Profesional de Dirección.

- ❖ Logran una mayor atención individual y colectiva a las necesidades de superación de los docentes.

- ❖ Optimizan el tiempo de los directivos durante la dirección del proceso y aseguran la coherencia dentro del sistema de trabajo de la institución educativa de las actividades de superación.

- ❖ Promueven la búsqueda de soluciones científicas a problemas de la práctica laboral en su contexto educativo.

En relación con el desempeño profesional de los docentes implicados se evidenciaron de forma general, a partir de la observación y constatación práctica de resultados, las siguientes transformaciones:

- ❖ Mayor protagonismo y participación en los debates de los temas políticos, informes administrativos y talleres desarrollados en la institución.

- ❖ Mayor vinculación de los contenidos de las clases con elementos esenciales de la historia local, con un aumento de las actividades prácticas y demostrativas.

- ❖ Un empleo más sistemático de la TIC, en particular de los software educativos en actividades de autosuperación y en la orientación de trabajos prácticos y softareas.

- ❖ Mayor dominio práctico en los docentes y en los alumnos de la lengua materna y en la aplicación de reglas ortográficas y gramaticales, lográndose resultados destacados en concursos municipales y provinciales para alumnos y docentes.
- ❖ Mayor calidad en el diseño de los sistemas de clases a partir de un mejor dominio de los contenidos, así como de su didáctica y metodología.
- ❖ El logro de mejoras en los resultados alcanzados durante visitas de control, especializadas y de ayuda metodológica realizadas a los docentes, no solo por la escuela sino por metodólogos y funcionarios de la Dirección Municipal de Educación.
- ❖ Mayor protagonismo de los docentes de la escuela en el desarrollo y participación en temas metodológicos realizados a nivel territorial y municipal.
- ❖ En el registro de visitas de la escuela aumentó la cantidad de clases evaluadas de satisfactorias y en efecto disminuyeron la cantidad de indicadores afectados.

No obstante, a pesar de los logros alcanzados en el desempeño profesional de los docentes implicados y del impacto generado en la dirección de este trascendental proceso, la observación realizada arrojó que aún se deben continuar perfeccionando las acciones en función de garantizar:

- ❖ Un mejor seguimiento al diagnóstico en el orden individual y colectivo.
- ❖ El seguimiento y control de los estadios del desarrollo que se van logrando en cada una de las etapas determinadas.
- ❖ El diseño y reformulación de nuevas acciones para la dirección de la superación del personal docente desde una perspectiva contextualizada y participativa.

A la luz de los criterios antes recogidos se corroboró, de forma práctica, la efectividad y viabilidad de la propuesta de acciones para la dirección de la superación, pues contribuyen a lograr una dirección más coherente y contextualizada de dicho proceso. Además pueden servir como punto de partida en su respectivo e inacabable perfeccionamiento, dada la singularidad de su importancia y trascendencia para el desarrollo de los recursos humanos.

Se significa entonces que, los resultados antes expuestos constituyen una modesta aproximación a la solución de un problema profesional de dirección surgido en el contexto de los cambios y transformaciones que se producen en Educación Primaria en el empeño de lograr que la escuela sea el proyecto anticipado de la sociedad.

## CONCLUSIONES

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

1. La superación constituye un proceso que posibilita ampliar, perfeccionar, actualizar y complementar conocimientos, habilidades y capacidades para el mejoramiento profesional y humano del personal docente, su dirección debe llevarse a cabo a partir de una concepción sistémica.
2. El estudio diagnóstico realizado detectó la existencia, en la Escuela Primaria José de la Luz y Caballero, del municipio Urbano Noris, de insuficiencias en la dirección del proceso de superación del personal docente y en el proceso de enseñanza-aprendizaje que en ello está implícito, lo que constituye uno de los elementos causales esenciales de limitaciones en el desempeño profesional de los docentes y en el logro de calidad en los resultados del trabajo en la institución.
3. La propuesta de acciones elaboradas favorece la dirección de la superación del personal docente de forma coherente y contextualizada, a partir de considerar las necesidades, fortalezas, debilidades y potencialidades concretas presentes en la Escuela Primaria José de la Luz y Caballero, en el contexto de los cambios y transformaciones que se producen actualmente en las escuelas primarias cubanas.
4. Los resultados obtenidos con la aplicación práctica de la propuesta de acciones corroboran su efectividad y viabilidad en la solución del problema profesional de dirección detectado, lo que constituye un factor facilitador del perfeccionamiento educativo en el noble empeño de lograr que la institución educativa sea el proyecto anticipado de la sociedad; estos resultados solo constituyen una modesta aproximación a su solución, por lo que necesariamente debe continuarse profundizando al respecto.

## BIBLIOGRAFÍA

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

-  CASTRO RUZ, F. (2003, Septiembre 9). Discurso pronunciado por el Comandante en Jefe en el Acto de Inauguración del curso escolar 2003-2004, el 8 de septiembre de 2003. *Granma*.
-  CUBA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2010). Metodología para la Evaluación de los Resultados del Trabajo del Personal Técnico de la Docencia. Resolución Ministerial No. 166/ 2010.
-  CUBA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2010). Reglamento del trabajo metodológico del Ministerio de Educación. Curso escolar 2010-2011. Resolución Ministerial No. 150/ 2010.
-  CUBA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN (1999). Sistema de trabajo con los cuadros del estado y el gobierno. Decreto Ley 196 del Consejo de Estado y de Ministros. La Habana. Cuba.
-  DELL'ORDINE, J. L. La capacitación docente. Disponible en <http://www.dellordine1@arnet.com.ar>. Consultado el 10 de enero de 2012.
-  ERÓFMED CHURCH, C. Programa de superación profesional. Disponible en <http://www.crena.org/pages/spanishcontin-ed.cfm>. Consultado 28 de mayo de 2012.
-  GARCÍA BATISTA, G. (S. F.). Errores que se cometen en diferentes fases del proceso investigativo. Material en soporte digital. La Habana, Cuba.
-  GARCÍA HERNÁNDEZ, G. La superación de los directivos desde una formación humanista. Disponible en <http://www.ucp.pr.rimed.cu/sitios/revistamendive/nanteriores/Num23/2.htm#subir>. Consultado el 2 de febrero de 2012.
-  GÓNZALEZ TELLES, G. La superación profesional, una alternativa para el fortalecimiento de la Educación Superior en el municipio Martí. Disponible en [http://www.manografias.com/usuario/perfiles/guillermo\\_gonzalez\\_telles](http://www.manografias.com/usuario/perfiles/guillermo_gonzalez_telles). Consultado el 2 de febrero de 2012.
-  HILL, M. E. Y OTROS. Formación, capacitación, desarrollo de RR.HH. y su importancia en las organizaciones. Disponible en <http://www.zb840044@ulacitpa.net>. Consultado el 10 de enero de 2012.

-  INSTITUTO PEDAGÓGICO LATINOAMERICANO Y CARIBEÑO (2011). Texto básico del curso “Teoría de la Dirección en la Educación”. Soporte Magnético 2011.
-  LANUEZ BAYOLO, M. & FERNÁNDEZ RIVERO, E. (2006). V. Material complementario No. 1 del curso Metodología de la Investigación Educativa. Maestría en Ciencias de la Educación. Módulo 2, IPLAC, La Habana, Cuba.
-  LLEONAR ROJAS, I. La superación profesional. Disponible en [http://www.manografias.com/usuario/perfiles/isaias\\_rojas\\_lleonar](http://www.manografias.com/usuario/perfiles/isaias_rojas_lleonar). Consultado el 2 de febrero de 2012.
-  LOPEZ ORPPE, E. I. Importancia de la superación dirigida al personal recién graduado. Disponible en <http://www.ilustrados.com/tema/11241/Importancia-superación-prefesional-dirigida-personal-recien.html>. Consultado el 2 de febrero de 2012.
-  MANES LEÓN, E. B. (2007). Modelo estratégico para la superación de los maestros de escuelas primarias del sector rural en la atención a la diversidad. Tesis de Doctorado para la obtención del título de Doctora en Ciencia Pedagógicas. Instituto Superior Pedagógico Rafael María de Mendive. Pinar del Río, Cuba.
-  MARTÍNEZ, M. (2005). Educación postgraduada de maestros y profesores: fundamentación psicológica y didáctica. Evento Internacional Pedagogía 2005. Curso pre-evento 82. La Habana. Cuba.
-  NOCEDO DE LEÓN, I. Y OTROS (2001). Metodología de la investigación educacional. Segunda parte. Editorial Pueblo y Educación. La Habana, Cuba.
-  PINO GUZMÁN, E. M. (1997). Algunos Antecedentes y Enfoques Actuales de la Dirección Científica y su Aplicación en la Escuela Contemporánea. Instituto Superior Pedagógico “José Martí” Camagüey, Cuba.
-  PÉREZ RODRÍGUEZ, G. Y OTROS (1996). Metodología de la Investigación Educativa. Primera parte. Editorial Pueblo y Educación. La Habana, Cuba.

-  RICO MONTERO, P. Y OTROS (2008). El Modelo de escuela primaria cubana: una propuesta desarrolladora de educación, enseñanza y aprendizaje. Editorial Pueblo y Educación, La Habana, Cuba.
-  RUIZ DÍAZ, A. La superación profesional en la nueva universidad cubana: un profesor diferente en un contexto diferente. Disponible en [http://www.eumed.net/rev/ced/12/ard.htm#\\*](http://www.eumed.net/rev/ced/12/ard.htm#*). Consultado el 2 de febrero de 2012.
-  SILVA PEAKE, MARGARITA. "La formación del educador infantil". Disponible en <http://www.worldbank.org/children/nino/basico/Peake.htm>. Consultado 28 de mayo de 2012.
-  TORRES TORRES, I. C. (2007). Modelo para la dirección de la superación profesional del profesor a tiempo parcial en la Educación Secundaria Básica. Tesis de Doctorado para la obtención del título de Doctora en Ciencia Pedagógicas. ISP "José de la Luz y Caballero". Holguín, Cuba.
-  VALIENTE SANDÓ, P. (2005). La superación profesional de docentes y directivos educacionales: una propuesta para su dirección. Evento Internacional Pedagogía 2005. Curso pre - evento 77. La Habana. Cuba.
-  VALLE LIMA, A. D. (2007). Algunos modelos importantes en la investigación pedagógica. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. La Habana, Cuba.
-  VALLE LIMA, A. D. (2001). La dirección en Educación. Apuntes. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. La Habana, Cuba.
-  VALLE LIMA, A. D. (2009). Vías de obtención y estructuración de algunos resultados científico-pedagógicos. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. La Habana, Cuba.
-  VALLE LIMA, A. D. & GARCÍA BATISTA, G. A. (2007). Dirección, organización e higiene escolar. Editorial Pueblo y Educación. La Habana, Cuba.
-  WIKIPEDIA. La enciclopedia libre. Disponible en <http://es.wikipedia.org/>. Consultado el 2 de febrero de 2012.
-  WIKIPEDIA. La enciclopedia libre. Educación Permanente. Disponible en [http://www.infie.edu.mx/6educacion\\_permanente.htm](http://www.infie.edu.mx/6educacion_permanente.htm). Consultado el 2 de febrero de 2012.

## ANEXO 1

### Entrevista realizada a docentes de la Educación Primaria

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

#### CUESTIONARIO

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

Fortalezas:

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

Debilidades:

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

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

## ANEXO 2

### Entrevista realizada a directivos de la Educación Primaria

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

#### CUESTIONARIO

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

Fortalezas: 1) \_\_\_\_\_

2) \_\_\_\_\_

3) \_\_\_\_\_

Debilidades: 1) \_\_\_\_\_

2) \_\_\_\_\_

3) \_\_\_\_\_

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

## ANEXO 3

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

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

Con el propósito de caracterizar la dirección de la superación del personal docente en la Educación Primaria, se necesitan sus criterios y experiencias. Les pedimos que respondan las preguntas con la sinceridad.

Muchas gracias

#### CUESTIONARIO

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

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

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

---

---

---

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

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

3- Consideras usted que contar con una propuesta de acciones para la dirección de la superación del personal docente en la Educación Primaria resulta:

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

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

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

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

## ANEXO 4

### Guía para la evaluación del proceso de superación del personal docente

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

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

INDICADORES	MB	B	R	M
<b>1 Preparación de la superación del personal docente</b>				
1.1 Realización del diagnóstico en función de detectar las dificultades y fortalezas en la superación de los docentes.				
1.2 Planificación de la superación individual y colectiva en correspondencia con los resultados del diagnóstico.				
<b>2 Organización de la superación del personal docente</b>				
2.1 Aseguramiento de las condiciones previas necesarias para la ejecución de las acciones de superación planificadas.				
<b>3 Ejecución de la superación del personal docente</b>				
3.1 Todas las acciones de superación son ejecutadas según la planificación realizada.				
3.2 Se logra calidad en la ejecución de las acciones planificadas.				
3.3 Se explotan al máximo todas las potencialidades con que cuenta la institución educativa en función de elevar la superación de todo su personal docente.				
3.4 Se ejecutan actividades de superación variadas y diferenciadas que exigen niveles crecientes de desarrollo en correspondencia con lo objetivos y el diagnóstico.				

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

**Otras anotaciones que desee realizar:**

---



---



---



---



---



---

**Consideraciones finales:**

---



---



---



---



---

## ANEXO 5

### Variables para estudiar el impacto de la superación en la escuela

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

El director de la escuela valora en qué medida los contenidos de las actividades diseñadas para cada segmento de docentes se corresponde con las necesidades cuya satisfacción constituye prioridad. Para ello debe nutrirse de criterios.

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

Esta es la variable de mayor objetividad y que más directamente se vincula con el proceso de evaluación profesoral, por lo que los indicadores para estudiar su comportamiento tienen una salida natural en dicho proceso. Entre ellos se encuentran:

- a) Calidad que alcanza en la preparación y desarrollo de sus clases u otras actividades docentes apreciadas en las observaciones y comprobaciones realizadas.
- b) Independencia en las actividades de autpreparación.
- c) Dominio y utilización de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC).
- d) Calidad de su participación en las actividades de preparación metodológica de su colectivo, ciclo o grado.
- e) Logros en el aprendizaje y la formación de sus alumnos. Incluye la atención a las diferencias individuales: alumnos de alto rendimiento y alumnos de bajo rendimiento.
- f) Creatividad y disciplina en la organización de la actividad de los alumnos.

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

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

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

## **ANEXO 6**

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

Estimados compañeros/as.

Con el objetivo de someter a su consideración una propuesta de acciones para la dirección de la superación del personal docente en una escuela primaria urbana del territorio y poder valorar el posible nivel de efectividad y viabilidad que pudieran tener, hemos considerado de suma importancia conocer sus opiniones al respecto.

Le pedimos la mayor participación posible y de antemano le agradecemos su valiosa colaboración.

#### **CUESTIONARIO**

- 1- ¿Considera que la propuesta de acciones presentadas se ajusta a las necesidades actuales de la escuela primaria?
  
- 2- ¿Estima útiles y además suficientes las diferentes acciones que se proponen para la dirección de la superación del personal docente?
  
- 3- ¿Considera importante la elaboración de estas acciones como vía de contextualización de un proceso objeto de dirección en toda escuela primaria?
  
- 4- ¿Considera que la aplicación práctica de esta propuesta de acciones, puede contribuir a perfeccionar el proceso de dirección de la superación del personal docente en la Educación Primaria?

## ANEXO 7

### Comparación entre formación, capacitación, adiestramiento y desarrollo <sup>18</sup>

Formación	Capacitación	Adiestramiento	Desarrollo
Se relaciona con los valores familiares	Va dirigida a los altos mandos	Va dirigido más hacia los sistemas operativos	Es el proceso integral de aprendizaje y crecimiento de todo ser humano.
Es un proceso con características principalmente humanas.	A largo plazo	A corto plazo	Proceso continuo de capacitación, interpretación y asimilación de los estímulos del medio ambiente.
Maduración total de los individuos	Va dirigido al cambio de actitud (comportamiento)	Va dirigido hacia el cambio de aptitudes (habilidades y destrezas)	Es un plan institucional, en donde los supervisores con el apoyo y guía del área de RH crean planes de desarrollo.
A largo plazo	Es más teórica	Es más práctica (actividades operativas)	A largo plazo
	La información es generalizada	La información va dirigida hacia un área específica a adiestrar	Te prepara para puestos futuros

<sup>18</sup> Tomado de: HILL, M. E. Y OTROS. Formación, capacitación, desarrollo de RR.HH. y su importancia en las organizaciones. Disponible en <http://www.zb840044@ulacitpa.net>





## **ANEXO 9**

### **Entrevista realizada a metodólogos del departamento de Educación Primaria en el municipio de Urbano Noris**

Estimados compañeros/as.

Con el objetivo de conocer las principales necesidades de superación que poseen los docentes de la Escuela Primaria José de la Luz y Caballero, hemos considerado de suma importancia conocer sus opiniones.

Le pedimos la mayor participación posible y de antemano le agradecemos su valiosa colaboración.

#### **CUESTIONARIO**

**1-** ¿Cuáles son las principales dificultades que usted ha detectado en las visitas realizadas a docentes de la Escuela Primaria José de la Luz y Caballero?

**2-** ¿Cuáles son a su juicio las causales fundamentales de estas dificultades?

**3-** ¿A partir de estas dificultades y sus causales esenciales, qué objetivos y contenidos usted propondría considerar para la superación del personal docente de esa institución?

**4-** ¿Qué sugerencias pudiera ofrecernos, a partir de sus experiencias en el trabajo en la Educación Primaria para desarrollar con éxito la superación de los docentes?