

**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 de los cuadros y reservas de la escuela “José Coello Ortiz”, a partir de su condición de Centro Mixto

AUTOR: Lic. Osmani Ramos Riverón

Holguín-2013

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS PEDAGÓGICAS

“JOSÉ DE LA LUZ Y CABALLERO”

HOGUÍN

**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 de los cuadros y reservas de la escuela “José Coello Ortiz”, a partir de su condición de Centro Mixto

AUTOR: Lic. Osmani Ramos Riverón

TUTORES: Dr.C. Jorge González Ramírez, Profesor Auxiliar

Holguín-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 de los cuadros y reservas del Centro Mixto “José Coello Ortiz”, 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 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.

DEDICATORIA

A la Revolución Cubana, generadora de la gran obra educacional.

A nuestro comandante Fidel, principal gestor de los Programas de la Revolución que han logrado realizar mis sueños profesionales.

A la vida, por darme la posibilidad de educar.

AGRADECIMIENTOS:

A mis tutores, por sus sugerencias y apoyo.

En especial a mi tutor Dr. C. Jorge González Ramírez, por sus sabias y oportunas opiniones y sugerencias.

A mi niña linda.

A mi esposa, por su incondicionalidad y ayuda en todos los momentos.

A mi madre y demás familiares, que me dieron aliento para llegar a este momento.

A mi gran colega Aymel, por toda su ayuda.

A todos mis compañeros de trabajo, por su confianza y estímulo para seguir adelante.

ÍNDICE

Contenidos	Página
INTRODUCCIÓN	1
TAREA 1	7
Sistematizar los fundamentos teóricos que sustentan la elaboración de la propuesta de acciones para mejorar la dirección del proceso de superación de los cuadros y reservas de la escuela “José Coello Ortiz” tomando en consideración su condición de Centro Mixto.	
TAREA 2	24
Diagnosticar las principales dificultades que presentan la dirección del proceso de superación de los cuadros y reservas de la escuela “José Coello Ortiz” para enfrentar las exigencias que plantea su condición de Centro Mixto.	
TAREA 3	30
Elaborar la propuesta de acciones para mejorar la dirección del proceso de superación de los cuadros y reservas de la escuela “José Coello Ortiz” para enfrentar las exigencias que plantea a su condición de Centro Mixto.	
TAREA 4	47
Valorar la pertinencia y viabilidad de la propuesta de acciones elaboradas.	
CONCLUSIONES	52
RECOMENDACIONES	53
BIBLIOGRAFÍA	54
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

En las actuales circunstancias, las demandas sociales y el desarrollo científico técnico alcanzado plantea nuevas exigencias en cuanto al nivel de preparación profesional de los directivos y sus reservas. Lo planteado condiciona, la necesidad de buscar alternativas de superación que permitan mantener el nivel actualización de los profesionales que deben enfrentar las tareas de dirección en las instituciones educativas. En tal sentido se orientan las directrices de la Política de Cuadros del Estado cubano, específicamente, el Capítulo III del Objetivo #73 de la Primera Conferencia Nacional del PCC, precisa "...Garantizar que los cuadros y sus reservas se distingan por una sólida preparación técnica y profesional, su ejemplo personal, probadas cualidades éticas, políticas e ideológicas".¹

En el contexto de los cambios y transformaciones que se producen en el Sistema educativo cubano, la superación continua del personal directivo y su reserva ocupan un lugar priorizado, dada su incidencia directa en la elevación de la calidad del trabajo y en la concreción del fin y objetivos de los diferentes niveles de educación.

Por las razones antes planteadas, en el Ministerio de Educación en Cuba (MINED), existe la convicción de que la superación de estos profesionales no debe ser espontánea y que debe responder a las necesidades personales, 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 para responder a la diversidad de demandas que allí se plantean.

De ahí que, la dirección de la superación constituya hoy más que nunca, uno de los procesos principales en cualquier institución educativa, dada su trascendencia en la

¹ Citado por Pérez Blanchard, Roxana (2013). El diagnóstico de la capacidad de dirección de la reserva de cuadros preparada en el subsistema educativo. En soporte digital. Pág. 3.

preparación del personal docente y directivo para hacer frente, competitivamente, a las demandas que impone la época contemporánea.

El Sistema Educativo en Cuba, enfrenta hoy nuevos y significativos retos ante las condiciones que imponen las realidades actuales del desarrollo social y económico. Uno de ellos es sin dudas, la elevación de la calidad de la educación, a pesar de las limitaciones económicas que se han acrecentado ante el recrudecimiento de la crisis económica mundial. Para ello juega un papel decisivo la formación, preparación y superación de los cuadros y sus reservas, como actores fundamentales en la dirección del proceso educativo.

En ese contexto de necesaria austeridad, surgen como una de las transformaciones en el sector educacional los Centros Mixtos, que tienen como funciones "...Posibilitar el desarrollo de los planes de estudio de las diferentes educaciones; garantizar el trabajo pedagógico de acuerdo con particularidades fisiológicas, psicológicas y cognitivas de los alumnos de las diferentes educaciones; realizar el proceso docente-educativo de acuerdo con los requerimientos establecidos por las educaciones y desarrollar vínculos con las entidades sociales y productivas del entorno para la integración de los jóvenes a la actividad productiva y el aprovechamiento de las infraestructuras y recursos disponibles en las mismas."²

Aunque se reconoce que la experiencia del funcionamiento de los Centros Mixtos no es nueva en Cuba y el extranjero, la práctica revela que la preparación actual para la dirección de estos centros constituye una necesidad, reconocida en todas las instancias del MINED, en gran medida por la diversidad donde se hace necesario lograr la unidad como principio fundamental para su éxito.

² Mc Pherson y otros en. Experiencia del funcionamiento del Centro Mixto. Seminario Nacional de Preparación del Curso Escolar 2010-2011. En soporte digital. Pág. 3.

La indagación del autor le ha permitido obtener información sobre regularidades detectadas en estos centros en las visitas desarrolladas por los equipos de la Dirección Provincial de Educación, entre las que se manifiestan:

- Poco dominio de los fundamentos que sustentan la concepción sistémica que debe caracterizar la dirección de estos centros.
- Insuficiencias en la planificación del trabajo de la escuela desde una concepción integral.
- Poca claridad sobre la dirección de procesos importantes en la escuela que constituyen esferas de actuación de los directivos.
- Falta de integralidad en el funcionamiento de los órganos de dirección y técnicos.
- Prioridad a la educación que prevalecía en la escuela antes de la unión con los otros niveles de enseñanza.

Estas insuficiencias generales que están presentes en el ámbito provincial, también tienen su manifestación en el Centro Mixto “José Coello Ortiz” lo cual revela la necesidad de dirigir la superación de los cuadros y sus reservas con el fin de garantizar la preparación para enfrentar estas limitaciones. Como resultado de las indagaciones empíricas en la escuela (entrevistas, encuestas, revisión de documentos y observaciones) realizadas y a partir de la experiencia personal del autor producto a su vinculación con el proceso de superación de la escuela, se pudo constatar la existencia de **situaciones problemáticas** en la dirección del proceso de superación del personal directivo y sus reservas. Entre ellas pueden señalarse:

- ✓ Insuficientes actividades de superación, en correspondencia con las necesidades que plantean los cuadros y las reservas de dirección de la escuela como Centro Mixto.

- ✓ Las acciones concebidas como parte de la superación de los cuadros y las reservas, para la solución de los problemas de preparación para enfrentar las exigencias de la dirección de este tipo de centro generalmente son aisladas y carecen de un enfoque intencionado y sistemático.
- ✓ Es limitada la visión y claridad que se tiene del contenido de la superación profesional para los cuadros y reservas, atendiendo a las condiciones que impone de dirección del Centro Mixto.
- ✓ El tiempo que se dedica y las acciones que se diseñan para la superación de los cuadros y reservas no se enfocan hacia estas necesidades, en las que prevalecen la tendencia a priorizar aspectos metodológicos y didácticos relacionados con el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- ✓ En la dirección del proceso de superación de los cuadros y reservas en la escuela predomina, muchas veces, la espontaneidad e improvisación.

Los elementos teóricos y prácticos antes señalados, permitieron reconocer la existencia de una **contradicción** entre las necesidades de superación que plantean a los cuadros y las reservas las exigencias del Centro Mixto “José Coello Ortiz” y insuficiencias de la dirección del proceso de superación, la cual incide en la efectividad de la dirección institucional.

La contradicción antes formulada permitió determinar y formular el siguiente **problema profesional**: ¿Cómo mejorar la dirección del proceso de superación de los cuadros y reservas de la escuela “José Coello Ortiz” para enfrentar las exigencias que se plantean a su condición de Centro Mixto?

En correspondencia con el problema profesional se determinó el **objetivo del trabajo** consistente en la: Elaboración de una propuesta de acciones para mejorar la dirección del proceso de superación de los cuadros y reservas de la escuela “José Coello Ortiz” para enfrentar las exigencias que plantea su condición de Centro Mixto.

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

1. Sistematizar los fundamentos teóricos que sustentan la elaboración de la propuesta de acciones para mejorar la dirección del proceso de superación de los cuadros y reservas de la escuela “José Coello Ortiz” tomando en consideración su condición de Centro Mixto.
2. Diagnosticar las principales dificultades que presentan la dirección del proceso de superación de los cuadros y reservas de la escuela “José Coello Ortiz” para enfrentar las exigencias que plantea su condición de Centro Mixto.
3. Elaborar la propuesta de acciones para mejorar la dirección del proceso de superación de los cuadros y reservas de la escuela “José Coello Ortiz” para enfrentar las exigencias que plantea a su condición de Centro Mixto.
4. Valorar la pertinencia y viabilidad de la propuesta de acciones elaboradas.

Para el cumplimiento de estas tareas profesionales se utilizaron métodos del nivel teórico y del nivel empírico. Dentro de los métodos del nivel teórico se utilizaron los siguientes:

Análisis-síntesis: para el estudio y revisión bibliográfica de los fundamentos teóricos, el análisis de los antecedentes y condiciones actuales de la superación en el objeto que se investiga y de su dirección. Además para el procesamiento de la información y la redacción del informe final expresado en este trabajo.

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, lo que constituye la base para la obtención del resultado práctico.

Enfoque sistémico: como herramienta metodológica para la estructuración lógica de la propuesta de acciones para la dirección de la superación y en la concepción y explicación de su estructura y funcionamiento en cada etapa de dirección de este proceso.

Los métodos empíricos, posibilitaron la realización del diagnóstico y someter a valoración práctica las acciones elaboradas. De estos se emplearon:

Entrevista y Encuesta: para recoger información sobre las carencias existentes en la preparación y las limitaciones en la dirección de la superación. Además para obtener el 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, particularmente en la expresión documental de la proyección de la dirección de la superación en la escuela en el objeto que se investiga.

Observación participante: constituyó un método trascendental en el diagnóstico y estuvo presente durante todo el desarrollo del trabajo para poder percibir la incidencia en la práctica de la propuesta de acciones en los sujetos a los que estuvo dirigida.

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.

DESARROLLO

En esta parte del trabajo se exponen los resultados de las tareas profesionales declaradas para dar solución al problema profesional formulado y cumplir con el objetivo enunciado. En correspondencia con ello, se presenta una síntesis de los principales fundamentos teóricos asumidos, se muestran los principales resultados del estudio diagnóstico, así como la propuesta de acciones y la valoración de los resultados obtenidos después de implementadas.

Tarea profesional # 1: Sistematizar los fundamentos teóricos que sustentan la elaboración de la propuesta de acciones para mejorar la dirección del proceso de superación de los cuadros y reservas de la escuela “José Coello Ortiz” tomando en consideración su condición de Centro Mixto.

Para la elaboración de la propuesta de acciones orientada a mejorar la dirección del proceso de superación de los cuadros y reservas de la escuela “José Coello Ortiz” se necesita recurrir, a los fundamentos básicos de **Dirección Científica**, y particularmente de la **Dirección Científica Educacional**.

Sobre el concepto dirección, numerosos autores han aportado definiciones: Fayol (1916); Novik (1963); Omarov (1977); Popov (1975); Alfanasyev (1978); Yáñez (1985); Hernández (1986); Koontz y Weihrich (1985); Carnota (1989); Valle (2000). Al analizar las definiciones de estos autores, se puede establecer la correlación entre los rasgos fundamentales que la caracterizan y el proceso de dirección de la superación que es objeto de este trabajo, ello se puede justificar en el hecho de que la dirección:

- **Es un sistema de influencias consciente y organizado.** La dirección del proceso de superación que es objeto de transformación, se proyecta sobre la base de influencias previamente planificadas y que se pueden concretar por la organización coherente de este proceso.

- **Está encaminada al logro de objetivos racionales que persiguen un fin concreto.** El proceso de dirección de la superación se concibe con estructura propia, en la que se define un objetivo general que lo orienta y se establece una gradación de objetivos específicos como expresión de la apropiación gradual de contenido seleccionado.
- **Se puede asumir con carácter de sistema.** El proceso particular que se establece en la escuela, sostiene su carácter de sistema en el ciclo directivo y en las funciones de dirección, que representan sus subsistemas, asumiéndose este como soporte metodológico esencial para su diseño.

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”³. La planificación implica proyectar, entonces, lo que debe lograrse, cuándo, cómo, con qué debe hacerse y quiénes son los responsables.

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”⁴.

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”⁵.

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.

³ 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.

⁴ Ibídem 3

⁵ Ibídem 3

“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”⁶.

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

Para concebir la dirección de la superación han servido de referente los fundamentos de la concepción cubana de **Educación Avanzada**, en la que se reconoce que la superación y/o el mejoramiento de los recursos humanos es el centro de esta teoría, por cuanto propicia el acercamiento de las dimensiones del individuo al pensar, el hacer y el ser, a partir de una sólida base cognoscitiva.

La Teoría de los Sistemas de Superación constituye uno de los elementos nucleares básicos de la Educación Avanzada. Tiene entre sus referentes teóricos y metodológicos la Teoría General de Sistemas (TGS) dada a conocer por el alemán Ludwig Von Bertalanffy, y cuyo objeto es la formulación de principios válidos para los sistemas en general, sea cual fuere la naturaleza de sus componentes y las fuerzas interactivas o de organización presentes en ellos. La TGS desde sus orígenes, y aún en la actualidad, se emplea como una herramienta de análisis: es decir, surgió de la necesidad de descomponer un “todo” para comprender la estructura de cada una de sus partes y de estudiar la relación que,

⁶ Ibídem 3

en el desarrollo de sus funciones, tenía con los demás, y estrechamente vinculado a ella, surgió el enfoque de sistemas.

Martínez, J para definir en qué consiste el enfoque de sistemas plantea "... Partimos de la idea de que la Teoría General de los Sistemas, es una herramienta de análisis, porque va de lo complejo a lo simple, en todas sus partes, podemos inferir que el enfoque de sistema es un elemento de síntesis ya que va de lo simple a lo complejo, de las partes al todo."⁷

La aplicación del enfoque sistémico en la formación y superación de los recursos humanos permite reunir y organizar los conocimientos con vistas a una mayor eficiencia.

El concepto principal de TGS es el de **sistema** que se define como "conjunto de elementos que cumplen tres condiciones":

1. Los elementos están interrelacionados.
2. El comportamiento de cada elemento o la forma en que lo hace afecta el comportamiento del todo.
3. La forma en que el comportamiento de cada elemento afecta el comportamiento del todo, depende al menos de uno de los demás elementos".⁸

A partir de estos fundamentos se ha establecido que el objeto propio de la teoría de los sistemas de superación, es "... las regulaciones para el diseño, ejecución y control de la superación con enfoque sistémico."⁹

⁷ Citado por Valiente, Pedro (1997). Propuesta de sistema de superación para elevar la profesionalidad de los directores de centros docentes. Tesis en opción del título de Máster en Investigación Educativa, ICCP - MINED, Ciudad de la Habana, Cuba. Pág 22

⁸ Ibidem a 7 en. Pág 23

⁹ Ibidem a 7 en. Pág 24

La superación es considerada por varios autores como un proceso continuo y permanente que se desarrolla a lo largo de la vida profesional, 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.

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,
- ✓ Sus **objetivos son de carácter general**: ampliar, perfeccionar, actualizar, complementar, conocimientos, habilidades y capacidades, y promover el desarrollo y la consolidación de valores.

Una de las definiciones actuales sobre superación profesional es la que plantea que es el "...Conjunto de procesos de formación que posibilitan...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. ”¹⁰.

Un componente importante para la transformación del nivel de preparación de los cuadros y reservas que se asumen en el proceso de superación, son las formas no académicas de Educación Avanzada, las que tienen como características que no modifican el título universitario obtenido o cualquier otro tipo de certificación oficial acreditable. Se utilizan básicamente las siguientes formas: autosuperación, taller, encuentro de intercambio de experiencia, debate y consultoría. A continuación se refleja la caracterización asumida para cada una de estas formas de Educación Avanzada.

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.

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.

¹⁰ 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.

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 con personas experimentadas ayudan a alcanzar el dominio de los contenidos en las esferas de actuación del 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.

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.

En la planificación de la superación realizada se conciben con carácter intencionado varias de las formas antes descritas, como vía esencial para la concreción de las

acciones que responden a la solución del problema profesional declarado, además se concibe como forma de trabajo metodológico , la **reunión metodológica**, por ser un tipo de actividad en la que a partir de determinados problemas se valoran sus causas y posibles soluciones, fundamentando, desde el punto de vista de la teoría y la práctica pedagógicas, las alternativas de solución a dicho problema, tomando en consideración las potencialidades colectivas e individuales.

Referentes en que se sustenta la superación de los cuadros y las reservas.

En nuestro país, a partir del triunfo revolucionario y a raíz del Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC), son dictadas las Tesis y Resoluciones sobre la Política de Cuadros. Dentro de ellas encontramos los elementos relativos a la formación y superación, siendo estos aspectos prioritarios en los diferentes momentos por los que ha atravesado nuestra Revolución.

Recientemente, el Primer Secretario del Comité Central del Partido, en su V Pleno, Raúl Castro Ruz señala: "...Urge romper el bloqueo de pensamiento que todavía persiste a la hora de seleccionar y preparar a los jóvenes dirigentes."¹¹

En los documentos actuales de trabajo del PCC, se mantiene el lugar priorizado a la superación de los cuadros y reservas, entre ellos se puede mencionar el Lineamiento 138, el cual recoge: "...Prestar mayor atención en la formación y capacitación continuas del personal técnico y cuadros calificados que respondan y se anticipen al desarrollo científico y tecnológico."¹² También ello se evidencia en el Objetivo #73 de la Primera Conferencia Nacional del PCC, que en su Capítulo III. Política de Cuadros, se plantea: ..."Garantizar que los cuadros y sus reservas se distingan por

¹¹ Citado por Pérez Blanchard, Roxana (2013). El diagnóstico de la capacidad de dirección de la reserva de cuadros preparada en el subsistema educativo. En soporte digital. Pág 4

¹² Ibidem a 11

una sólida preparación técnica y profesional, su ejemplo personal, probadas cualidades éticas, políticas e ideológicas”.¹³

Como se observa, ello es una muestra de la preocupación que se ha mantenido en cuanto a la importancia del trabajo con los cuadros y reservas desde la más alta dirección del país.

A los fines de este trabajo de investigación, se asume uno de los componentes o subsistemas del sistema de trabajo con los cuadros que en la literatura revisada, se pueden identificar puntos de coincidencia en el planteamiento de aspectos como la **formación de dirigentes o la superación y el desarrollo de los dirigentes**.

La superación de los cuadros y reservas directamente relacionada con el subsistema de formación y desarrollo dentro de la política de cuadros, en las condiciones del sistema socialista, tiene su propia esencia y contenido, como plantea Machado (1990)“ ... Las características del sistema social definen las tendencias de desarrollo y estructura de los sistemas de formación y superación de los cuadros.”¹⁴

En correspondencia con la afirmación expresada en el párrafo anterior, el diseño del proceso de superación que es objeto de este trabajo, toma en consideración, los criterios de autores que han fundamentado las características del proceso de formación y desarrollo de los cuadros en las condiciones del sistema socialista:

Popov y Dzhavadov (1985), precisan “ ...el éxito del trabajo de perfeccionamiento de la dirección depende no solo de la selección y ubicación de los cuadros, sino también de la organización de sus estudios sistemáticos.”¹⁵

¹³ Ibidem a 11

¹⁴ Citado por González, Jorge. Sistema de formación para la Reserva Especial Pedagógica en su tránsito al cargo de director de centro docente. Tesis en opción al título académico de Master en Investigación Educativa Universidad Pedagógica “José de la Luz y Caballero”, Holguín, Cuba. Pag. 17

¹⁵ Ibidem 14 en Pág 18.

El autor cubano Armando Pérez (1990), refiere sobre el valor del estudio sistemático y programado como garantía de una gestión directiva más eficiente puntualizando “superarse, aprender, es la única forma de lograr objetivos cada vez más complejos y obtener mejores resultados en cualquier gestión humana inteligente.”¹⁶

Este mismo autor opina que al organizar el proceso de aprendizaje de los dirigentes deben estructurarse considerando dos formas básicas:

- ✓ Por medio de la experiencia.
- ✓ Por medio del estudio.

Referentes acerca de los Centros Mixtos y su dirección

Como una de las transformaciones en el sector educacional surgen los Centros Mixtos, a los que se hace alusión en la introducción del trabajo y que básicamente se refiere a las instituciones educativas donde se desarrolla un proceso docente-educativo, en el que coexisten más de un subsistema de educación y en donde se preserva el principio de mando único para el funcionamiento del sistema de dirección.

Los Centros Mixtos tienen como funciones posibilitar el desarrollo de los planes de estudio de las diferentes educaciones; garantizar el trabajo pedagógico de acuerdo con particularidades fisiológicas, psicológicas y cognitivas de los alumnos de las diferentes educaciones; realizar el proceso docente-educativo de acuerdo con los requerimientos establecidos por las educaciones y desarrollar vínculos con las entidades sociales y productivas del entorno para la integración de los jóvenes a la actividad productiva y el aprovechamiento de las infraestructuras y recursos disponibles en las mismas.

¹⁶ Ibidem 14 en Pág 18.

Los Centros Mixtos, surgen por una necesidad, condicionados por ajuste de la institución educacional a la naturaleza cada vez más exigente y compleja de su contexto social, lo que exige la búsqueda de alternativas para desarrollar de forma eficiente el proceso educativo.

El tema del funcionamiento de los Centros Mixtos ha sido muy poco abordado por la vía del trabajo científico, la experiencia más significativa a la que el autor tuvo acceso fue la presentada por Mc Pherson y otros en el Seminario Nacional de Preparación del Curso Escolar 2010-2011 en el que se presenta una experiencia de la provincia de Camagüey con el objetivo de intercambiar sobre la manera de disminuir el efecto de las barreras en la dirección de estos centros. Se presenta sobre la base de dos elementos básicos, el funcionamiento del centro, visto desde la organización escolar y la atención que se les brinda desde las direcciones provinciales y municipales de educación.

En la mencionada experiencia, se puntualiza que se visualiza de manera clara que en estos centros no solo se pone de manifiesto las relaciones de coexistencia, en su funcionamiento, sino otros dos niveles de mayor complejidad (integración y coordinación) que aseguran el desarrollo efectivo del proceso docente educativo.

De manera que la coexistencia de los modelos de cada educación imprime particularidad a la integración de la coordinación en la dirección del proceso docente educativo en estos centros, que los distinguen, de hecho, del resto de las instituciones.

A partir de lo anterior se asume que el funcionamiento de los centros mixtos se centra, por lo tanto, en estos aspectos y se sustenta en los postulados básicos de la pedagogía, ya que las relaciones se establecen en el marco del proceso docente educativo y promueven el desarrollo creciente y perspectivo de todos los agentes potenciadores de la formación integral de los estudiantes.

Se coincide con los criterios de que para cumplir el encargo social de los centros mixtos, el sistema de dirección debe garantizar una adecuada planificación, organización, coordinación, regulación y control de las actividades de la institución educativa, en función de los fines y objetivos de los subsistemas de educación que lo integran, para ellos deben atenderse los principios generales de la educación, de dirección de los objetivos estatales; las prioridades y las proyecciones estratégicas elaborada en cada enseñanza; el papel del maestro en la dirección del proceso educativo en las clases y otras formas organizativas, el papel de las organizaciones políticas, juveniles, estudiantiles y de masa en las escuelas y en la comunidad, el protagonismo del personal docente y estudiantes en el proceso de toma de decisiones.

En el Centro Mixto “José Coello Ortiz”, según la afirmación de Mc Pherson , en este tipo de institución la integración y coordinación de la política educacional, en los objetivos y fines de las diversas enseñanzas que lo constituyen, se observan potencialidades como las siguientes:

- ✓ El sistema de dirección único propicia el desarrollo de un sistema de influencias coherentes sobre docentes y estudiantes.
- ✓ El uso más racional de los recursos humanos, en particular en los docentes de formación general.
- ✓ La correlación de los objetivos con las tendencias del desarrollo social, que se expresa de forma correcta en el desarrollo de la institución docente y de los miembros de la comunidad educativa.
- ✓ La coherencia en la unidad formativa de todos los estudiantes, en la que se distingue la diversidad de las características fisiológicas y psicológicas de ellos que inicia con el diagnóstico y la formación de rasgos cognitivos, afectivos y volitivos de la personalidad.

- ✓ El desarrollo de las acciones para la formación vocacional y orientación profesional y para la integración del proceso educativo a lo laboral, desde y para el trabajo.
- ✓ La armonía y correspondencia entre los métodos, estilo de dirección, recursos disponibles, y el actuar racional y ágil.
- ✓ La sistematización vertical de los contenidos de la ciencia y de los subsistemas de educación, desde el trabajo metodológico.
- ✓ El desarrollo del proceso docente educativo de acuerdo con los requerimientos establecidos por educaciones y a su vez facilitando el tránsito de una a la otra, concretado en el proceso de estrategia pedagógica.
- ✓ El tránsito de los líderes estudiantiles de la OPJM a la FEEM.

El reconocimiento de las potencialidades mencionadas anteriormente, no debe eludir que en la práctica de trabajo en estos centros se han presentado barreras que limitan la calidad del proceso docente – educativo. En consonancia con las planteadas en el mencionado seminario de preparación, en el centro donde se desarrolla el trabajo se considera que:

- ✓ No todas las estructuras propuestas por el Ministerio de Educación, facilitan la integración de los procesos en el centro.
- ✓ La diversidad de dominaciones de los órganos técnicos, en correspondencia con las educaciones que coexisten, no favorece el desarrollo del trabajo metodológico con una concepción integral.
- ✓ La carencia de una definición de los niveles de subordinación y el sistema de influencias de las estructuras municipales, para la atención integral a los Centros Mixtos.
- ✓ La diversidad del sistema estadístico.

Es interesante para la propuesta de esta investigación las tres formas de relaciones que se expresan en la experiencia camagüeyana: coexistencia, integración y coordinación.

La relación de coexistencia en el Centro Mixto se manifiesta en aquellos procesos que tienen una relación directa con la diversidad que caracteriza a las educaciones que componen la institución, mientras que la integración y coordinación se manifiestan en los procesos que se puede desarrollar de forma única en el centro y se asocian a la unidad entre las educaciones que lo componen.

La relación de coexistencia se presenta en el desarrollo de acciones encaminadas a la materialización del fin y los objetivos de cada educación, expresado en los modelos educativos; las particularidades psicológicas y fisiológicas de los escolares, los objetivos y contenidos definidos en los planes de estudios y programas, el funcionamiento de las organizaciones estudiantiles en el caso de la OPJM y la FEEM y el sistema de control estadístico, entre otros.

Por otro lado las relaciones de integración y coordinación se manifiestan a partir de un sistema de dirección único, que facilita el trabajo centrado en la integración y coordinación de acciones para el cumplimiento de los procesos esenciales relacionados con la preparación política e ideológica en los docentes y estudiantes, el trabajo metodológico, el proceso de entrega pedagógica, de Formación Vocacional y Orientación Profesional, la formación laboral, el uso de la fuerza laboral, el trabajo preventivo, la superación, la dirección y control de aprendizaje y los procesos de organización escolar.

Uno de los retos en la dirección de los Centros mixtos se refiere a la organización escolar, lo cual supone una adecuada contextualización de la estructura y funciones, del horario único, del horario docente, de los convenios con los organismos y del trabajo metodológico y la superación del personal.

Se comparte el criterio de que la estructura y funcionamiento de estos centros, a pesar de su complejidad, puede abordarse convenientemente a partir de la acción de organización del sistema de dirección. De esta forma, y tomando como punto de referencia el desarrollo de la actividad institucional en su conjunto es posible la regulación coherente de los procesos educativos de las distintas educaciones que lo conforman, desde la eficiencia en la cohesión directiva y consecuentemente en la coherencia educativa que tiene que ser propiciada desde la organización escolar.

El trabajo metodológico se realiza en los diferentes niveles de dirección: consejo de dirección y reunión de departamento. Estos niveles son los encargados de dirigir esta labor en los consejos técnicos, colectivo de asignaturas y claustro según corresponda y se desarrolla atendiendo a los objetivos generales previstos en los modelos de las educaciones. Se potencia como órganos fundamentales del trabajo metodológico, el departamento docente y el claustro.

Se toma como punto de partida para establecer los objetivos a alcanzar con el trabajo metodológico, la unidad y diversidad de las educaciones que lo componen y los problemas detectados durante el proceso educativo. Estos objetivos se concretan en acciones específicas a desarrollar, utilizando las formas y tipos que se establecen.

Por lo tanto, el trabajo metodológico se desarrolla teniendo como premisa que en el desempeño del claustro se garantice el principio de la unidad y la diversidad desde la planificación, la organización, la regulación y el control del proceso educativo que se realiza de forma colectiva e individual. En la siguiente figura se expresa la concreción de la unidad y la diversidad desde el sistema de dirección.

La Educación Secundaria y Preuniversitaria como subsistemas educativos que coexisten en el centro Centro Mixto “José Coello Ortiz”.

La política educacional del país, en esta etapa, ha tenido como una de sus más importantes prioridades la atención al nivel **secundario**. El objetivo esencial es lograr

coherencia en el proceso formativo que se desarrolla en las escuelas y con ello, en las influencias que recibe el adolescente, quien atraviesa por edades complejas, desde el punto de vista de su desarrollo psicológico y anatomofisiológico. Se trata de llevar a cabo un cambio radical, a gran escala, en el modelo de escuela, que incluye desde su organización y funcionamiento, hasta el proceso de formación de los docentes partiendo de concepciones enteramente nuevas.

Para materializar las directrices anteriores están teniendo lugar cambios curriculares. La concepción curricular que caracteriza este modelo, persigue reflejar las condiciones sociales, económicas, políticas y familiares en que se desenvuelve el alumno con un marcado sentido humanista y de reconocimiento de la identidad nacional. La estructura organizativa de la escuela de forma general es dirigida por el Director y el Sub director para el trabajo educativo que se inserta en algunas de ellas, en la estructura de dirección. Desaparece el departamento y se crea el Consejo de Grado, integrado por el Jefe de Grado y los Profesores.

En respuesta a las nuevas condiciones creadas, se ha definido que el **preuniversitario** contribuya a la formación integral de los jóvenes a partir del desarrollo de una cultura general, política y pre-profesional sustentada en el principio martiano de estudio-trabajo, que garantice la participación protagónica e incondicional en la construcción y defensa del proyecto socialista cubano, y en la elección consciente de la continuidad de estudios superiores.

La concepción curricular de la educación preuniversitaria, sigue teniendo como objetivo fundamental la preparación para el ingreso a la Educación Superior, donde se le concede una prioridad significativa al componente formativo. Según Pérez (2007) La concepción curricular debe satisfacer las siguientes ideas rectoras:

- ✓ Lograr una preparación básica para todos los alumnos durante los dos primeros años de su formación, (10mo y 11no grados).

- ✓ En el último año (12mo grado) pasar a un proceso de diversificación que constituye una especialización en cuatro ramas, según los siguientes grupos de carreras universitarias por las que opta el alumno.
- ✓ Modificar las concepciones y formas de evaluación del proceso educativo y sus resultados, de modo que esta se caracterice por ser integradora y tome en cuenta la unidad de lo cognitivo, lo afectivo, lo volitivo y lo actitudinal.

Para materializar las directrices anteriores están teniendo lugar cambios curriculares que han comprendido no sólo el contenido, sino también la forma de impartir las asignaturas, con el apoyo de las tecnologías de la información.

Tarea profesional # 2: Diagnosticar las principales dificultades que presentan la dirección del proceso de superación de los cuadros y reservas de la escuela “José Coello Ortiz” para enfrentar las exigencias que plantea su condición de Centro Mixto.

En el diagnóstico se incluyeron los 8 cuadros y 24 reservas de la escuela que representa la población de los sujetos. De ellos se trabajó con los 32, que representan el 100% de la población. En general se puede decir que existe la prevalencia de jóvenes de la REP con poco nivel de experiencia en la actividad directiva. De los 32, tienen de 1 a 5 años de experiencia 11, entre 6 y 10 años 8, entre 11 y 15 años 3 y sólo 2 tiene entre 16 y 25 años de experiencia. **(Anexo 1)**

Se toma como referente teórico la definición de diagnóstico de un colectivo de autores cubanos (2006) que señalan que es “...el 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”.

El desarrollo de este diagnóstico se orientó a partir de dos dimensiones, con sus indicadores correspondientes:

Dimensión 1: Concepción de la dirección de la superación de los cuadros y reservas para enfrenta las exigencias que se plantean a la escuela como Centro Mixto.

Dimensión 2: Preparación de los cuadros y reservas para enfrenta las exigencias que se plantean a la dirección de la escuela como Centro Mixto.

A continuación se exponen los principales resultados obtenidos.

Dimensión 1: Concepción de la dirección de la superación de los cuadros y reservas para enfrenta las exigencias que se plantean a la escuela como Centro Mixto.

El diagnóstico realizado en esta dimensión toma como referencia cuatro **indicadores** que se corresponden con las funciones de dirección: **planificación, organización, ejecución, control y evaluación.**

La información se obtuvo con la aplicación de los métodos empíricos (entrevistas y encuestas, observación, revisión de documentos, reflejados en **anexos 2, 3, 4 y 5**). Los resultados más significativos en los indicadores declarados para esta dimensión son los los siguientes:

En la planificación:

1. No se realiza un proceso de diagnóstico orientado a revelar las necesidades de superación relacionadas con las exigencias que impone la dirección del Centro Mixto.
2. Los objetivos y el contenido de la superación de los cuadros y reservas no se orientan las necesidades más apremiantes que impone la dirección de la escuela como Centro Mixto.

3. En los planes individuales de los cuadros y reservas, la superación se orienta más a los aspectos de orden didáctico que al dominio de contenidos relacionados con la dirección de los procesos del Centro Mixto.
4. Las actividades de superación planificadas son tradicionales y no se atemperan a las transformaciones que ha tenido en centro como Centro Mixto.
5. Las actividades de superación planificadas en su mayoría adolecen de un carácter diferenciado respecto a los que debe ser contenido de la superación individual por lo que impone a cada cuadro y reserva el Centro Mixto.
6. En la escuela no se tiene claridad acerca de cómo concretar en la práctica el diseño de la dirección de la superación para los cuadros y reservas, desde una concepción sistémica y contextualizada a la realidad del Centro Mixto “José Coello Ortiz”.

En la organización:

1. Las actividades de superación no se organizan a partir de las posibilidades que brindan las formas de superación en el puesto de trabajo.
2. No aprovechan las propias potencialidades, tanto materiales como humanas para organizar las actividades de superación tomando como base la realidad del centro.
3. No se coordina para satisfacer necesidades de superación de los cuadros y reservas del centro, relacionadas con aspecto de contenido que pueden ser abordados por personal especializado en determinadas temáticas.

En la ejecución:

1. Falta de gestión para promover la superación relacionada con las necesidades de los cuadros y reservas respecto al tratamiento de contenidos que exige la dirección actual del Centro Mixto.

2. No se logra el protagonismo de los gestores de la superación en el municipio y la escuela para promover una superación en los cuadros y reservas centrada en las exigencias de la dirección del Centro Mixto.

3. La gestión se orienta más al funcionamiento de los procesos en la escuela como Centro Mixto que a la dirección de la superación los cuadros y reservas para lograr mayor efectividad en estos procesos.

En el control y la evaluación:

1. Al no constituir la superación para la dirección del Centro Mixto de los cuadros y reservas un objetivo bien delimitado, no es objeto de control y evaluación para analizar su incidencia en la calidad de los procesos de la escuela.

2. Al no planificarse en los planes individuales de los cuadros y reservas, la superación orientada al dominio de contenidos relacionados con la dirección de los procesos del Centro Mixto, este no es objeto de evaluación como expresión del nivel de desarrollo alcanzado por estos.

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 que aborde el tema de la superación para la dirección del Centro Mixto de los cuadros y reservas.

El diagnóstico realizado en esta primera dimensión tomando como referencia cada una de las funciones de dirección, implícitas en el proceso de superación de la escuela: **planificación, organización, ejecución, control y evaluación**, permitió corroborar las insuficiencias que se manifiestan en este proceso.

Dimensión 2: Preparación de los cuadros y reservas para enfrenta las exigencias que se plantean su dirección como Centro Mixto.

Indicadores.

- ✓ Preparación para dirigir el Centro Mixto, a partir de las funciones generales de dirección.
- ✓ Preparación psicopedagógica para dirigir el centro al coexistir alumnos de Secundaria Básica y Preuniversitario.
- ✓ Dominio de las funciones de los diferentes cargos para la aplicación eficaz del sistema de dirección en el Centro Mixto.
- ✓ Dominio de los contenidos básicos y aspectos del currículo para la dirección del proceso docente- educativo de Secundaria Básica y Preuniversitario.
- ✓ Preparación para concebir la organización escolar en condiciones del Centro Mixto
- ✓ Preparación sobre el funcionamiento de las organizaciones estudiantiles en la Secundaria Básica y Preuniversitario.
- ✓ Preparación para dirigir el trabajo metodológico en las condiciones del Centro Mixto.
- ✓ Preparación para dirigir la superación del personal sobre la base de las necesidades que impone el Centro Mixto.
- ✓ Preparación para el control interno de los recursos materiales de acuerdo a las normas que se establecen por los dos subsistemas educacionales.

La encuesta aplicada a los cuadros y reservas de la escuela, permite realizar una valoración por cada uno de los indicadores.

En el indicador referido a preparación para dirigir el Centro Mixto, a partir de las funciones generales de dirección, 32 directivos y reservas que representan el 100 %, reconocen que presentan limitaciones para ejercer la planificación, la organización, la

regulación y el control al dirigir los procesos de la escuela al otorgarle la condición de Centro Mixto, resultando más complejo cumplir con el ciclo directivo.

En el indicador preparación psicopedagógica para dirigir el centro al coexistir alumnos de Secundaria Básica y Preuniversitario, el 90,6 %, reconoce la necesidad de profundizar en las características de los alumnos y la necesidad de readaptar las estrategias educativas en función de los nuevos modos de actuación que se observan en los escolares de ambas educaciones.

En el indicador dominio de los contenidos básicos y aspectos del currículo para la dirección del proceso docente- educativo de la Secundaria Básica y el Preuniversitario, el 100 % aboga por una preparación de acuerdo a las limitaciones que tienen los directivos vinculados a la dirección del proceso de enseñanza- aprendizaje, para dominar los contenidos básicos de acuerdo a las áreas de conocimiento a las que se vinculan los docentes y que por haber trabajado en una u otra educación presentan lógicas limitaciones.

En relación a la preparación para concebir la organización escolar en condiciones del Centro Mixto, la mayoría de los encuestados, es decir el 93,7%, reconoce la necesidad de socializar las mejores experiencias existentes como vía de preparación para lograr una efectiva organización escolar en el centro

El hecho de coexistir la OPJM y la FEEM como organizaciones estudiantiles en el centro, revela la necesidad manifestada por el 90,6% de los encuestados de profundizar las cuestiones relativas a su funcionamiento para una mejor acción sobre los dirigentes estudiantiles y sus miembros.

La dirección del trabajo metodológico en las condiciones del Centro Mixto, presenta nuevos retos, el 93,7% coincide uno de los grandes retos es la preparación de los docentes para incidir en el proceso de enseñanza- aprendizaje en las nuevas

condiciones, lo que requiere de la preparación de los que deben dirigir el trabajo metodológico en función de ello.

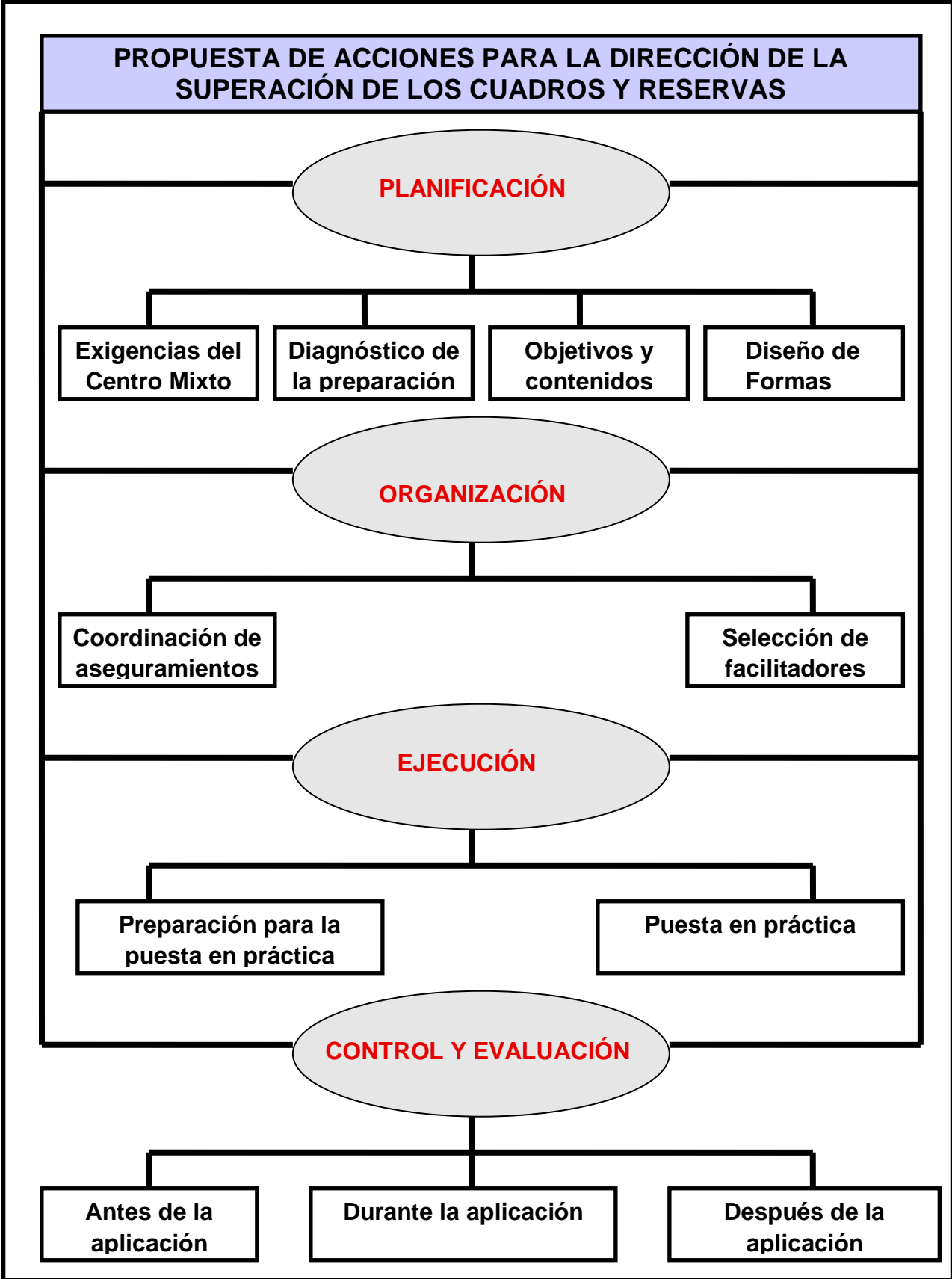
Referido al indicador, preparación para dirigir la superación del personal sobre la base de las necesidades que impone el Centro Mixto, el 87,5 % de los diagnosticados reconocen las limitaciones existentes en el diagnóstico, planificación, conducción y control de la superación de acuerdo a las nuevas necesidades que tiene el personal docente para enfrentar la actividad docente y educativa en las condiciones el Centro Mixto.

La preparación para el control interno de los recursos materiales, de acuerdo a las normas que se establecen por los dos subsistemas educacionales, como indicador del diagnóstico, revela la necesidad manifestada en el 100 % de los diagnosticados de recibir temas de superación vinculados a esta temática.

La valoración realizada de cada uno de los indicadores relacionados con la **Dimensión 2** “Preparación de los cuadros y reservas para enfrenta las exigencias que se plantean su dirección como Centro Mixto”, revela como generalidad la existencia de necesidades de superación en cada uno de ellos.

Tarea profesional # 3: Elaborar la propuesta de acciones para mejorar la dirección del proceso de superación de los cuadros y reservas de la escuela “José Coello Ortiz” para enfrentar las exigencias que plantea a su condición de Centro Mixto.

Las acciones que se conciben siguen la lógica del proceso de dirección, de acuerdo al enfoque que se ha tomado como referencia. En el gráfico que se presenta se puede percibir la estructura sistémica, en las que los componentes se identifican con las funciones de dirección y los elementos que integran cada componente se toman como referencia para concebir las acciones.



CONCEPCIÓN METODOLÓGICA DE LAS ACCIONES POR CADA UNA DE LAS FUNCIONES DE DIRECCIÓN.

Acciones para la etapa de planificación:

I. Determinación de las exigencias que plantean la preparación de cuadros y reservas de la dirección del Centro Mixto.

Descripción de la acción:

Esta acción es de significativa importancia, por el papel orientador que tiene para el desarrollo de las que siguen. El punto de partida para determinar las exigencias que emanan de las indicaciones para el funcionamiento de este tipo de centro y de las experiencias que se tienen en la práctica escolar. Por el segmento de recursos humanos seleccionado, las exigencias que se determinan tienen que ver básicamente con la dirección de los procesos dados en el Centro Mixto.

II. Diagnóstico del estado de la preparación de los cuadros y reservas para la dirección del Centro Mixto.

Descripción de la acción:

A partir de la determinación de las exigencias señaladas en la acción anterior, se determina el objetivo del diagnóstico y se operacionalizarán las dimensiones e indicadores que permitirán la aplicación de técnicas e instrumentos de diagnóstico. Una vez procesado el diagnóstico se deberá determinar cuáles necesidades de superación de los cuadros y reservas para la dirección del Centro Mixto

III. Determinación de los objetivos y contenidos de la superación.

Descripción de la acción:

Una vez seleccionadas las necesidades de superación, es trascendente la determinación del componente rector del proceso de superación, es decir los objetivos que tienen una relación directa con las necesidades detectadas en los

cuadros y reservas y son la base también de la selección del contenido de la superación. La certera determinación de estos y su contenido tendrá un impacto positivo en la dirección de los procesos de la escuela, por su incidencia en los niveles de desempeño de los responsabilizados en la dirección del centro.

IV. Determinación y diseño de las actividades colectivas e individuales de superación.

Descripción de la acción:

Muy relacionado con 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 que se correspondan con el contenido de la superación. Esto deberá acompañarse de una valoración real de los recursos y medios para desarrollarlas por la propia escuela y las coordinaciones necesarias para la solicitud de personal especializado en los casos que no se cuente con ello, para el desarrollo de determinados temas.

V. 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 el lugar y un horario apropiado por tratarse de cuadros y reservas, que en la mayoría de los casos tienen afectaciones y responsabilidades que cumplir.

De igual modo, la selección del responsable o encargado de ejecutar cada actividad en su parte organizativa y del facilitador de los temas de acuerdo a su nivel de preparación.

VI. 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 de superación 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 de los cuadros y reservas.

Propuesta de acciones para la etapa de organización:

VII. Coordinación de los aseguramientos.

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 información, profundizar en el tema, lograr un nivel de actualización mayor, investigar y consultar personal especializado del territorio en el tema, con vista a posibilitar que la actividad sea de calidad.

También 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.

Propuesta de acciones para la etapa de ejecución:

VIII. La preparación para la puesta en práctica del proceso de superación.

Descripción de la acción:

Esta acción se concibe como un proceso de creación de condiciones previas, fundamentalmente de preparación de los recursos humanos. Es importante la preparación de los facilitadores que tienen asignados temas específicos y ello presupone el trabajo metodológico. Contiene además la determinación de indicadores para evaluar el cumplimiento de lo diseñado: a) El ajuste del cumplimiento de las actividades de superación planificadas. b) La participación de los cuadros y reservas en las actividades de superación. c) La calidad de las actividades d) La satisfacción en las actividades desarrolladas.

IX. Puesta en práctica 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 de los cuadros y reservas y en correspondencia con los objetivos establecidos. Precisa la necesidad de corregir de forma sistemática, rediseñar, reorientar, reorganizar, posponer, reiterar 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 actividades.

Propuesta de acciones para la etapa de control y evaluación (antes, durante y después de aplicada la propuesta de las actividades de superación):

X. Valoración de las actividades de superación concebidas

Descripción de la acción:

La acción tiene como objetivo la obtención de información para la valoración previa de la calidad de las actividades diseñadas, facilita determinar su pertinencia. Toda actividad concebida para la superación, precisa de la crítica que contribuya a su perfeccionamiento, por lo tanto, debe ser sometida al criterio en primer lugar de los que se beneficiarán, en este caso de los cuadros y reservas; así como otras personas, que no participaron en su elaboración y por su nivel de experiencia y preparación pueden emitir criterios para su mejora.

XI. Valoración práctica de como las actividades van ejerciendo influencias en el desempeño profesional de los cuadros y reservas.

Descripción de la acción:

Precisa realizar en determinados momentos del curso escolar una valoración crítica y reflexiva acerca de cómo las actividades de superación desarrolladas influyen en el desempeño profesional de los cuadros y reservas, lo cual debe materializarse en resultados concretos en la dirección de los procesos del centro. Los resultados de las visitas sistemáticas de las instancias superiores, pueden constituir un mecanismo de valoración de los resultados de las actividades planificadas.

XII. Análisis del impacto a largo plazo de las actividades de superación, reflejado en la efectividad de la dirección de los procesos del centro.

Descripción de la acción:

Se concreta en evaluar hasta dónde se ha transformado la preparación de los cuadros y reservas reflejado en su desempeño profesional mediante el sistema de

actividades de superación puesto en práctica; con lo cual a su vez se evaluará el nivel de efectividad logrado en la dirección de los procesos en el Centro Mixto.

IMPEMENTACIÓN DE LAS ACCIONES EN EL CENTRO MIXTO “JOSÉ COELLO ORTIZ”.

Acción: Determinación de las exigencias que plantea a la preparación de cuadros y reservas la dirección del Centro Mixto.

La búsqueda de información, en las fuentes documentales y particularmente derivada de las entrevistas a funcionarios, directivos y reservas de centros mixtos y en especial del centro “José Coello Ortiz”, permite identificar como exigencias apremiantes que requieren de acciones de superación las que se referencian como contenido en la acción # 3, que continúa.:

Acción: Diagnóstico del estado de la preparación de los cuadros y reservas para la dirección del Centro Mixto “José Coello Ortiz”.

Los resultados de esta acción están reflejados en el trabajo al cumplirse la tarea profesional No 2, en la que se establecieron dos dimensiones, una relacionada con la dirección del proceso de superación de cuadros y reservas en función de su preparación para dirigir el Centro Mixto y la otra orientada a la valoración del estado real que tienen para enfrentar esta actividad. Como resultado de la valoración de los indicadores se establecieron dos conclusiones:

- ✓ El diagnóstico realizado en la primera dimensión tomando como referencia cada una de las funciones de dirección, implícitas en el proceso de superación de la escuela: **planificación, organización, ejecución, control y evaluación**, permitió corroborar las insuficiencias que se manifiestan en este proceso.
- ✓ La preparación de los cuadros y reservas para enfrenta las exigencias que se plantean la dirección del Centro Mixto”, revela como generalidad la existencia de necesidades de superación en cada uno de ellos.

Acción: Determinación de los objetivos y contenidos de la superación (dirigida a cuadros y reservas del Centro Mixto “José Coello Ortiz”).

Sobre la base de las necesidades de superación reveladas en el diagnóstico realizado a los cuadros y reservas de la escuela se establece el objetivo y contenidos de la superación:

Objetivo: Mejorar el nivel de conocimientos y habilidades básicas para el desempeño de las tareas de dirección de los cuadros y reservas de la escuela José Coello Ortiz, considerando las exigencias que plantea la condición de Centro Mixto y las necesidades reveladas en el diagnóstico, relativas a.

- ✓ La preparación para dirigir el Centro Mixto, a partir de las funciones generales de dirección.
- ✓ La preparación psicopedagógica para dirigir el centro al coexistir alumnos de Secundaria Básica y Preuniversitario.
- ✓ El dominio de las funciones de los diferentes cargos para la aplicación eficaz del sistema de dirección en el Centro Mixto.
- ✓ La profundización en los contenidos básicos y aspectos del currículo para la dirección del proceso docente- educativo de Secundaria Básica y Preuniversitario.
- ✓ La preparación para concebir la organización escolar en condiciones del Centro Mixto.
- ✓ La preparación sobre el funcionamiento de las organizaciones estudiantiles en la Secundaria Básica y Preuniversitario.
- ✓ La preparación para dirigir el trabajo metodológico en las condiciones del Centro Mixto.

- ✓ La preparación para dirigir la superación del personal sobre la base de las necesidades que impone el Centro Mixto.
- ✓ La preparación para el control interno de los recursos materiales de acuerdo a las normas que se establecen por los dos subsistemas educacionales.

Acción: Determinación y diseño de las actividades colectivas e individuales de superación.

Actividades Colectivas (Talleres)

Taller # 1

Objetivo: Intercambiar sobre las concepciones teóricas del Sistema de Trabajo como herramienta imprescindible para la dirección planificada en Centro Mixto.

Tema: El Sistema de Trabajo como componente del sistema de dirección y base de la planificación en el Centro Mixto.

Contenidos: Fundamentos teóricos del sistema de trabajo

- ✓ Etapas del sistema de trabajo.
- ✓ Concepción de la planificación en sistema.
- ✓ Concepción de la planificación en correspondencia con las características del centro.
- ✓ Formas de concebir la organización y el control.

Facilitador: Director.

Taller # 2

Objetivo: Debatir las causas que afectan el funcionamiento de los órganos de dirección y técnicos en correspondencia con la realidad del Centro Mixto “José Coello Ortiz”.

Tema: Los órganos de dirección y técnicos en función de la efectividad del proceso docente-educativo de las educaciones que coexisten en el Centro Mixto “José Coello Ortiz”.

Contenidos: Causas que afectan la concepción del trabajo de los órganos de dirección y técnicos para el funcionamiento más integrado en el Centro Mixto “José Coello Ortiz”:

Actividades Colectivas: Reuniones metodológicas

Para esta preparación se asumió como forma colectiva de trabajo metodológico a la **reunión metodológica**, por ser un tipo de actividad en la que a partir de determinados problemas se valoran sus causas y posibles soluciones, fundamentando, desde el punto de vista de la teoría y la práctica pedagógicas, las alternativas de solución a dicho problema, tomando en consideración las potencialidades colectivas e individuales.

Reunión metodológica # 1:

Facilitador: Director.

Tema: Los órganos de dirección y técnicos en el Centro Mixto “José Coello Ortiz”.

Problema: ¿Cómo mejorar la efectividad de la dirección del Centro Mixto “José Coello Ortiz”, desde los órganos de dirección y técnicos?

Instrumentación:

Se retomaron las causas que afectan el funcionamiento de los órganos de dirección y técnicos planteadas en el taller # 2. Se utilizó como referente la propuesta presentada por Mc Pherson y otros en el Seminario Nacional de Preparación del Curso Escolar 2010-2011 en el que se aborda una experiencia de la provincia de Camagüey con el objetivo de intercambiar sobre la manera de disminuir el efecto de las barreras en la dirección de estos centros.

También se utilizó como fundamento, la propuesta del colectivo de autores (Rosel Santiesteban Pupo, Delver Almaguer Batista y Adrián Almaguer Martí) del programa para directores de Centros Mixtos de la provincia de Holguín “la dirección del Centro Mixto desde una concepción integral, estructura única”.

Sobre la base de estas propuestas se definieron las funciones de los órganos de dirección y técnicos.

Reunión metodológica # 2:

Facilitador: Sub-director de Trabajo Educativo.

Tema: La organización escolar como base de la efectividad de la dirección del Centro Mixto “José Coello Ortiz”.

Problema: ¿Cómo concebir de forma efectiva el régimen de vida y el horario docente de la escuela “José Coello Ortiz” en su condición de Centro Mixto?

Instrumentación:

Se abordó el contenido teórico sobre el régimen de vida (compilación realizada por Odalis Fuentes Sordo) considerado por diferentes autores, como el sistema de tareas que se realizan en una unidad de tiempo con un orden y frecuencia adecuado de acuerdo con las características del escolar o su grupo. Se enunciaron los principios higiénicos que deben considerarse al elaborarlo:

- ✓ Organización prefijada de las actividades.
- ✓ Alternancia racional y sistemática de las actividades.
- ✓ Dosificación de la carga física e intelectual.

Se asume la definición de carga docente, como el volumen de actividad docente que expresada en cantidad, profundidad y complejidad se le planifica al estudiante en una unidad de tiempo. Expresa lo que tiene que cumplir el estudiante, lo que debe aprender y hacer para lograr los objetivos educacionales planteados.

Se abordaron elementos importantes en la estructuración del horario escolar:

- ✓ Que esté centrado en el alumno y por lo tanto atienda sus necesidades formativas individuales a partir del diagnóstico integral (docente, social, cultural, político y de salud).
- ✓ La disponibilidad de locales, aprovechar las áreas exteriores.
- ✓ Alternar las asignaturas durante el día y la semana
- ✓ La fuerza profesoral.

Después del análisis de los fundamentos teóricos y la presentación de las alternativas para la organización escolar en el centro, se tomaron las decisiones pertinentes para su aplicación.

Reunión metodológica # 3:

Facilitador: Sub-directora de Trabajo Educativo de la escuela.

Tema: La estrategia educativa del Centro Mixto “José Coello Ortiz”, considerando las características de los alumnos de las educaciones de Secundaria Básica y Preuniversitario.

Problema: Insuficiencias en la estrategia educativa del Centro Mixto “José Coello Ortiz”, reflejada en la necesidad de la proyección de acciones considerando la diversidad de las características de los alumnos de Secundaria Básica y Preuniversitario.

Instrumentación:

Se solicitó a la Psicopedagoga la presentación ante los cuadros y reservas de la escuela, de una caracterización psicológica de las edades de los alumnos del nivel Medio Superior, diferenciando a los de Secundaria Básica y Preuniversitario. Además se le solicitó explicar los elementos que deben conocer los directivos del centro para el manejo psicopedagógico que requieren los alumnos de estas edades.

Se sometió discusión el tema “La atención a la diversidad como postura pedagógica, el algoritmo de atención integral”, este tema se sustentó en la circular 16/83, en el Decreto Ley 64/82 y en las Orientaciones metodológicas para el trabajo preventivo.

Se abordaron los fundamentos esenciales sobre estrategias de intervención y sus componentes esenciales (los componentes de la estrategia se explicaron según la propuesta de Emilio Ortiz y María Mariño).

Se procedió al trabajo con las acciones de la estrategia del centro en función de adaptarla a las nuevas condiciones de funcionamiento como Centro Mixto.

Reunión metodológica # 4:

Facilitadores: Metodólogos de la Dirección Municipal de Educación.

Tema: Contenidos básicos y aspectos del currículo para la dirección del proceso de enseñanza aprendizaje en el Centro Mixto “José Coello Ortiz” teniendo en cuenta particularidades de la Secundaria Básica y Preuniversitario.

Problema: Existen limitaciones en la preparación para enfrentar la gestión de dirección del proceso de enseñanza aprendizaje en el Centro Mixto “José Coello Ortiz” teniendo en cuenta particularidades del currículo de la Secundaria Básica y Preuniversitario.

Instrumentación:

En coordinación con metodólogos, funcionarios de la Dirección Municipal de Educación, especialistas en los contenidos del currículo y núcleos básicos que caracterizan a cada uno de los niveles educativos que integran el Centro Mixto. Se solicitó la presentación de las vías para gestionar con efectividad, desde los órganos de dirección y técnico, el control a los objetivos de aprendizaje de cada nivel.

Reunión metodológica # 5:

Tema: Las particularidades de la dirección del trabajo metodológico en las condiciones del Centro Mixto “José Coello Ortiz”.

Problema: Insuficiencias en la dirección del trabajo metodológico en el Centro Mixto “José Coello Ortiz” al no responder al trabajo integrado de las educaciones que coexisten en él.

Instrumentación:

Sobre la base del material elaborado por el Dr C Adrián Almaguer Martí, en el que se realiza una compilación sobre este tema para el curso de Dirección del Trabajo Metodológico para los cuadros de la provincia de Holguín, se abordaron elementos teóricos y metodológicos como parte de la preparación.

Se precisó la función de los diferentes niveles de dirección en su encargo de dirigir esta labor en los órganos técnicos, según corresponda al tipo de educación.

Se precisaron los objetivos generales previstos en los modelos de las educaciones integradas en la escuela. Se tomó como punto de partida para establecer los objetivos a alcanzar con el trabajo metodológico, la unidad y diversidad de las educaciones , teniendo como premisa, que en el desempeño del claustro se garantice el principio de la unidad y la diversidad desde la planificación, la organización, la regulación y el control del proceso educativo de forma colectiva e individual.

Se orientó, a partir de estos fundamentos, la presentación ante el Consejo de Dirección de la planificación del trabajo metodológico adaptada a las nuevas condiciones de trabajo como Centro Mixto.

Reunión metodológica # 6:

Facilitador: Reserva del director encargado de la superación.

Tema: La proyección de la superación del personal docente teniendo en cuenta las exigencias de la escuela “José Coello Ortiz” en su condición de Centro Mixto.

Problema: La proyección de la superación del personal docente de la escuela “José Coello Ortiz”, no satisface las necesidades de aprendizaje que impone su condición de Centro Mixto al desempeño de su actividad en la escuela.

Instrumentación:

Se analizó el criterio de Añorga (1998) sobre que la determinación de necesidades de superación como los procedimientos específicos que se emplean con la finalidad de recoger información individual o grupal de las carencias observables, medibles o no, existentes en el ámbito profesional y que, pueden resolverse a través de la superación profesional

Se planteó que las carencias en el orden profesional son vistas como diferencias entre una situación real y otra deseada, o sea, la determinación de los verdaderos problemas de superación se determinan a partir del desempeño de los profesionales en el contexto de la actividad que desempeñan.

Se abordó la tecnología de la determinación de las necesidades de superación que ofrece Julia Añorga, (1998), En esta propuesta se utilizan, los pasos siguientes:

1. Determinar el segmento de la realidad objeto de estudio y su organización.
2. Determinar las funciones de cada uno de los profesionales de acuerdo con las características y objetivos de la escuela.
3. Determinar las necesidades de aprendizaje en el orden individual y colectivo.
4. Determinar las vías de satisfacción de las necesidades de superación.
5. Rediseñar los planes de superación.

Con la ejemplificación de cada uno de los pasos, se orientó la presentación en una sesión posterior de los nuevos planes de superación individuales y colectivos,

tomando como referencia la realidad de las exigencias a la preparación del personal que emanan de la condición de la escuela como Centro Mixto.

Actividades Colectivas: Encuentros de Intercambio

Encuentro de Intercambio # 1:

Objetivo: Esclarecer los elementos que se incorporan a la actividad para el control interno de los recursos materiales de acuerdo a las normas que se establecen por los dos subsistemas educacionales que se integran al Centro Mixto.

Facilitador: Sub-director Económico de la escuela.

Instrumentación: Considerando que los cuadros y reservas de la escuela tienen la preparación básica en los contenidos del control interno, por haberlo recibido en el curso básico, ofertado por el municipio, se solicitó el esclarecimiento de los elementos comunes y diferencias que se establecen para la Secundaria Básica y el Preuniversitario, con el objetivo de compensar la preparación de los que proceden de estas educaciones.

Encuentro de Intercambio # 2:

Objetivo: Explicar las particularidades del funcionamiento de las organizaciones estudiantiles en la Secundaria Básica y Preuniversitario y el trabajo que corresponde a las estructuras de dirección en el apoyo a estas organizaciones.

Facilitadores: Responsables del trabajo de pioneros y alumnos que se desempeñan como dirigentes a nivel de escuela en las organizaciones estudiantiles.

Instrumentación:

Se coordinó el desarrollo del intercambio, en las que se expusieron las ideas fundamentales por las que se rige el trabajo de las organizaciones, estudiantiles y sobre todo las principales tareas que reclaman el apoyo de las estructuras de

dirección del centro de acuerdo a las particularidades de cada una. Se propició el intercambio de opiniones sobre las insuficiencias del trabajo en la vida interna y la forma en que se puede incidir por los directivos y docentes que integran o no la reserva de cuadros.

Actividades de carácter individual

Autosuperación.

La principal actividad individual de superación, lo constituyó la autosuperación. Las actividades de autosuperación se derivaron de las actividades colectivas, las cuales por el tiempo que se les asignó requerían de la profundización en el estudio de documentos asociados a los temas, además de las actividades orientadas para presentar posteriormente la proyección de planes y otros considerando lo discutido.

Tarea profesional # 4: Valorar la pertinencia y viabilidad de la propuesta de acciones elaboradas.

En esta tarea se da cumplimiento a las acciones relacionadas con la evaluación de las acciones **antes, durante y después** de aplicadas.

La valoración sobre el nivel de pertinencia de las acciones fue sometida al criterio de 10 profesionales (**anexo 6**), a los que se les ofreció la estructura del sistema y las acciones contenidas en cada componente, representados en las funciones de dirección y contextualizadas a la dirección del proceso de superación en el Centro Mixto “ José Coello Ortiz”. Se les facilitó una guía de evaluación reflejada en el **anexo 7**, en la que se utilizan los siguientes criterios:

- **Estructura.** Valoración de los componentes que lo integran.
- **Cualidades.** Valoración de la claridad, objetividad, adecuación al objetivo, y viabilidad.

- **Contextualización.** Valoración de si se han tomado en consideración las características del contexto educativo, intereses, necesidades y expectativas.
- **Calidad técnica del diseño.** Valoración de la claridad, precisión y pertinencia del objetivo, el contenido y las vías propuesta para su instrumentación.
- **Comparación.** Valoración de sus ventajas y desventajas con respecto al diseño de otras propuestas similares.

A partir del procesamiento de la información recogida de la encuesta, se arribó a las siguientes consideraciones:

- El 100 % de los encuestados consideraron que la estructura del diseño contiene los componentes que requiere.
- Al evaluar las cualidades del diseño, el 90 % lo considera con objetividad, sólo una persona no emitió su criterio, los demás (100 %), coinciden que es viable, y el 100 %, considera que presenta claridad.
- El 90 % de las personas que evaluaron el diseño expresaron que existe una alta consideración de las características del contexto educativo para el cual se diseñó, por otra parte, el 80 % manifestaron que los intereses, necesidades y expectativas que se tiene sobre la dirección de los centros mixtos fueron altamente considerados.
- El 80 % de los que evaluaron el diseño, coincidieron en expresar que los componentes del sistema expresan claridad, precisión y pertinencia.
- Se emitieron valoraciones positivas respecto al diseño presentado, manifestándose alta coincidencia (100%), respecto a su novedad en relación a las acciones rutinarias de superación que se desarrollan en el centro.

Para evaluar las acciones durante el proceso de su aplicación, la obtención de la información tomó como base la indagación en los siguientes aspectos. Ver indicadores en el **anexo 8**.

- a) El cumplimiento de las actividades de superación derivadas de la planificación.
- b) Grado de satisfacción de los cuadros y reservas que participaron.
- c) Los resultados parciales obtenidos en el proceso de aplicación de las actividades de superación.

La valoración de los aspectos antes señalados se realizó sobre la base de la selección de los siguientes métodos:

- d) Observaciones al proceso de aplicación, durante el desarrollo de las actividades de superación.
- a) Entrevista individual y grupal a los cuadros y reservas que participaron.
- b) Análisis de los productos de la actividad de los directivos.

A partir del procesamiento, de la información recopilada tomando como referencia los indicadores, se concluyó con las valoraciones y consideraciones siguientes:

Ajuste del cumplimiento de las acciones previamente diseñadas.

Todas las actividades de superación diseñadas fueron desarrolladas. En algunos casos, las actividades previstas tuvieron alguna variación en la organización y el momento de su ejecución, sin embargo mantuvieron la calidad requerida.

Satisfacción de los implicados en el proceso de aplicación

Las personas implicadas en el proceso de implementación de la estrategia, evaluaron entre Muy Alto y Alto el grado de satisfacción por las acciones desarrolladas de acuerdo a los objetivos declarados.

El resumen de las opiniones expresadas, muestra la tendencia hacia la valoración positiva de sus criterios, entre los que se destacan:

- El nivel de organización de las actividades desarrolladas.
- El valor del contenido abordado en función de perfeccionar la dirección de la escuela.
- La conducción de las actividades por el personal capacitado en cada tema.
- La contextualización de los temas a la realidad del centro.
- El tratamiento a los problemas medulares en la dirección de los centros mixtos.

Cuando se les preguntó sobre las sugerencias que harían al proceso, expresaron la necesidad de una mayor cantidad de horas para el tratamiento de algunos contenidos.

Los efectos de las acciones en la dirección del proceso de superación y de las actividades en la preparación específica de los cuadros y reservas se evidencian en las siguientes valoraciones por los indicadores declarados (Anexo 8):

- a) **Los resultados en la preparación en algunos de los fundamentos de dirección científica.**

En este indicador se puede valorar que las actividades de superación contribuyeron a mejorar el nivel de preparación, reflejado en:

- La posibilidad de vincularse a contenidos básicos de dirección científica.
- La posibilidad de enfrentar la dirección, con un basamento teórico de referencia para mejorar los resultados en la práctica.

b) Los resultados alcanzados en la concepción de dirección de la escuela.

Las acciones aplicadas han tenido una trascendencia en la concepción de dirección de la escuela, lo que se evidencia en:

- Una mejor estructura y funcionabilidad de la dirección, a partir de la contextualización de las funciones de los órganos de dirección y técnicos y de la actividad de los directivos según las exigencias del Centro Mixto.
- La concepción más efectiva del régimen de vida y el horario docente a partir de sus características como Centro Mixto.
- La adaptación de las acciones educativas considerando la diversidad de las características de los alumnos de las educaciones que coexisten en la escuela.
- El nivel de preparación logrado en los directivos para enfrentar la gestión de dirección del proceso de enseñanza aprendizaje, en relación con el conocimiento de los contenidos básicos y aspectos curriculares que se plantean al trabajo integrado en las educaciones.
- El redimensionamiento de las acciones del trabajo metodológico para responder al trabajo integrado de las educaciones integradas en la escuela.
- La proyección de la superación sobre la base de las necesidades reales para desempeñar su actividad en las condiciones de Centro Mixto.

CONCLUSIONES

El análisis de diferentes fuentes teóricas, permitió determinar la existencia de los referentes que permitieron conformar el marco teórico para la elaboración de la propuesta de acciones orientadas para favorecer la dirección de la superación de los cuadros y reservas del Centro Mixto “José Coello Ortiz”.

El diagnóstico realizado reveló insuficiencias en la dirección de la superación de los cuadros y reservas de la escuela “José Coello Ortiz”, para enfrentar las exigencias de su dirección como Centro Mixto, lo que tiene una incidencia directa en su desempeño al dirigir los procesos de la institución.

La elaboración de la propuesta de acciones se estructuró sobre la base de dos intenciones: favorecer la dirección de la superación de los cuadros y reservas de “José Coello Ortiz” y asegurar la preparación específica de estos para el mejor desempeño de sus funciones al dirigir los procesos de la escuela.

La constatación de la pertinencia de la propuesta de acciones, demostró la viabilidad para el contexto en que se diseñó, por cuanto, logró favorecer la dirección de la superación de los cuadros y reservas del Centro Mixto “José Coello Ortiz” y aseguró su preparación para el mejor desempeño de sus funciones al dirigir los procesos de este centro educacional.

RECOMENDACIONES

Dar continuidad a la preparación de los directivos del centro seleccionado en los aspectos abordados en este trabajo, de manera que transiten a niveles superiores en su gestión de dirección.

Hacer llegar al Departamento de Cuadros de la Dirección Municipal de Educación de “Urbano Noris” lo aportado en el presente trabajo para la inserción de la experiencia en la estrategia de preparación de cuadros y sus reservas.

Socializar los resultados del presente trabajo en eventos e intercambios de experiencias, a través de cursos de superación y acciones metodológicas que se realicen como vía para ampliar las bases teóricas-metodológicas para la dirección efectiva de los centros mixtos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Almaguer Martí, A. (2003). Concepción sistémica para la superación de los jefes de enseñanza municipales de preuniversitario, técnica y profesional y adultos. Tesis en opción al título académico de Máster en Planeamiento, administración y supervisión educativa. IPLAC, Ciudad de la Habana, Cuba.
2. Almaguer Martí, Adrián (2008) La evaluación de la dirección del cambio educativo en preuniversitario. Tesis en opción al título de doctor en ciencias pedagógicas. Holguín. Cuba.
3. Almaguer Martí, Adrián y Delver Martínez (2011). Programa para directores de centros mixtos de la provincia de Holguín.
4. Agudo Carmen (2001). Desarrollo del perfil directivo desde un marco competencial. Consultado el 3 de junio de 2007 en www.sgci.mec.es/ie/Pub/dci/DireccionCentros.pdf
5. Añorga Morales, Julia (1998) “Paradigma educativo alternativo para el mejoramiento profesional y humano de los recursos laborales y de la comunidad: Educación Avanzada. Resumen” (Material en soporte digital)
6. Añorga Morales, Julia (2001). La Educación Avanzada. Editorial Academia (impreso en España), La Habana, Cuba.
7. Afanasiev, V.G (1977). “Dirección Científica de la Sociedad.” Editorial Progreso. Moscú.
8. 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
9. Añorga Morales, Julia, Dora Luisa Robau, GiseldaMagaz, Elvira Caballero, Aida Julia Del Toro (1995). Glosario de Términos de Educación Avanzada. CENESEDA-ISPEJV, La Habana, Cuba.
10. Borrego Díaz, Orlando (2009). El trabajo de dirección en el socialismo. Antecedentes y enfoques actuales. Editorial de Ciencias Sociales. La Habana.
11. Borrego, Orlando (1989). La Ciencia de Dirección. Algunos antecedentes y enfoques actuales. Editado por SUPSCER, La Habana, Cuba.
12. Botero Chica, Carlos Alberto. Cinco tendencias de la gestión educativa. En: www.monografias.com
13. Carnota Lauzán, Orlando (1985) Curso de Administración para dirigentes. Editorial Ciencias Sociales. Habana, Cuba.
14. Codina Jiménez, Alexis (1998). ¿Qué hacen los directivos y qué habilidades necesitan para el trabajo efectivo? En: Temáticas Gerenciales Cubanas. Editada por Centro Coordinador de Estudios de Dirección. Ministerio de Educación Superior, La Habana, Cuba. **(DIGITALIZADO)**

15. Castillejo Olán, Rubén (2004). La dirección de la superación del profesor de Educación Física escolar, durante el adiestramiento laboral. Tesis en opción del grado científico de Doctor en Ciencias de la Cultura Física. Instituto Superior de Cultura Física "Comandante Manuel Fajardo", Ciudad de la Habana, Cuba.
16. Castillo Estrella Tomás (2004). Un Modelo para la Dirección de la Superación de los Docentes desde la Escuela Secundaria Básica Tesis en Opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas, ICCP, La Habana, Cuba.
17. Centeno, Deyci (2010). Modelo teórico de la dirección de la formación permanente de los coordinadores de aldeas universitarias de la Misión Sucre. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño (IPLAC), La Habana, Cuba
18. Colectivo de Autores del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED) (1990). Universidad de La Habana. Enfoques y métodos para la capacitación a dirigentes. Impreso por el Dpto. Poligráfico del Centro Nacional de Información de Ciencias Médicas. La Habana, Cuba.
19. Consejo de Estado de la República de Cuba (2010). Acuerdo del Consejo de Estado de 22 de julio de 2010: Perfeccionamiento del Sistema de Trabajo con los Cuadros y sus Reservas. Anexo 6: Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas.
20. Corrales, Diosdado y Celia Pérez (2004). . Hacia el perfeccionamiento del trabajo de dirección de la escuela. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
21. Correa de Urrea, Amanda, Álvarez Atehortúa, Angélica y Correa Valderrama, Sonia. La gestión educativa. Un nuevo paradigma. En: <http://virtual.funlam.edu.co/repositorio/sites/default/files/6lagestioneducativaunnuevoparadigma.pdf> Consultado 23 de febrero de 2013
22. Del Toro Prada, José Javier. (2003). La superación de los subdirectores municipales de la Educación infantil. Tesis en opción al título de Máster en Planeamiento, administración y supervisión educativa. IPLAC, Ciudad de la Habana, Cuba.
23. García Nieblas, Milagro (2008). Programa de superación profesional para los directores de microuniversidades de la educación primaria para dirigir la formación inicial de los profesionales de la educación. Tesis en opción al título académico de Máster en Educación. IPLAC, Ciudad de la Habana.
24. GairinSallán, J. (1995). Estudio de las necesidades de formación de los equipos directivos de los centros educativos. Consultado el 14 de junio del 2007 en: <http://www.campus-oei.org/revista/debates37.htm8>

25. González Ramírez, Jorge (2002). Sistema de formación para la Reserva Especial Pedagógica en su tránsito al cargo de director de centro docente. Tesis en opción al título académico de Máster en Investigación Educativa Instituto Central de Ciencias Pedagógicas, La Habana, Cuba.
26. González Ramírez, Jorge (2009). Modelo para la Dirección de la Formación Previa del Director de Centro Docente desde el Movimiento de la Reserva Especial Pedagógica. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Universidad de Ciencias Pedagógicas “José de la Luz y Caballero”, Holguín, Cuba.
27. Leyva, Jorge (1998). Sistema de superación de directores zonales de la Enseñanza Primaria del sector rural y de montaña en la provincia de Holguín. Tesis en opción al título académico de Master en Investigación Educativa Instituto Central de Ciencias Pedagógicas, La Habana, Cuba.
28. Mace, Myles L. (1990) Promoción y formación de ejecutivos. Edición Revolucionaria, La Habana, Cuba.
29. Mc Pherson y otros (2011). Experiencia del funcionamiento del Centro Mixto. Seminario Nacional de Preparación del Curso Escolar 2010-2011. En soporte digital. Pág 3.
30. Manzano Guzmán, Roberto y J. R. Morales (1996). La dirección de la escuela: Reto hoy y siempre. Impresión Ligera, La Habana
31. Machado Bermúdez, Ricardo(1990) Formación de cuadros y Dirección Científica desde el subdesarrollo. Editorial Ciencias Sociales, Ciudad de la Habana, Cuba
32. Manes León, Esther B. (2005). Modelo estratégico para la superación de los maestros de escuelas primarias del sector rural en la atención a la diversidad. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. ICCP, La Habana, Cuba.
33. Ministerio de Educación de la República de Cuba (2010). Reglamento del trabajo metodológico del Ministerio de Educación. Resolución Ministerial # 150/2010. La Habana, Cuba.
34. Motola Roffe, Daniel y Norberto Valcárcel Izquierdo (1996). Conferencia: Teoría de los Sistemas de Superación. CENESEDA-ISPEJV, La Habana, Cuba.
35. Omarov, A.M (1977). “Elementos básicos de la dirección científica de la sociedad”. Editorial ORBE. Tomo 1, Ciudad de la Habana, Cuba.
36. Otero Góngora, Yurima (2007). La evaluación de la dirección del cambio educativo en las Escuelas Secundarias Básicas. Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctora en Ciencias Pedagógicas. Holguín. Cuba.

37. Paris, Margarita(2008). La superación profesional de los metodólogos integrales de la educación secundaria básica para supervisar los procesos de la escuela como microuniversidad. Tesis en opción del título académico de Máster en Educación. IPLAC. Ciudad de la Habana, Cuba.
38. Peña, Sandra (2008). Metodología para dirigir la superación profesional de los profesores a tiempo parcial de la Educación Preuniversitaria. Tesis en opción del título académico de Máster en Educación. IPLAC, Ciudad de la Habana, Cuba.
39. Pérez Sarduy, Yunier (2003). Diseño de la concepción sistémica de la superación para Jefes Municipales de la Enseñanza Secundaria Básica de la provincia Holguín. Tesis en opción al título de Máster en Planeamiento, administración y supervisión educativa. IPLAC, Ciudad de la Habana, Cuba.
40. Pérez Blanchard, Roxana (2013). El diagnóstico de la capacidad de dirección de la reserva de cuadros preparada en el subsistema educativo. En soporte digital.
41. 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.
42. Ruiz Ruiz, José Maria (1994). La formación del directivo visto desde la Universidad. En Revista Innovación Educativa No. 3, Madrid, España.
43. Santamaría Cuesta, David L. (2007). La Superación del maestro primario rural para la atención integral de los escolares con necesidades educativas especiales. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas, Santa Clara, Cuba.
44. Santiesteban Pupo, Rosel (2011). La Dirección de la Formación Permanente de los Directores Escolares Zonales del Sector Rural. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Universidad de Ciencias Pedagógicas “José de la Luz y Caballero”, Holguín, Cuba.
45. Santiesteban, María Luisa (2002). Programa educativo para la superación de los directores de las escuelas primarias del municipio Playa. Tesis en opción al título académico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto Superior Pedagógico “Enrique José Varona”, Ciudad de la Habana, Cuba.
46. Torres Pérez, Gisela (2004). Resumen de la tesis en opción del título de Doctor en Ciencias Técnicas “Propuesta de un modelo de capacitación para los dirigentes de la Educación Técnica y Profesional”, Ciudad de la Habana, Cuba.
47. 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.

48. Torres Torres, Isabel (2007). Modelo para la dirección de la superación profesional del profesor a tiempo parcial en la educación secundaria básica. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas, Holguín, Cuba.
49. Valiente Sandó Pedro et al. (2011). La evaluación de la gestión directiva en las instituciones educativas. Editorial Pueblo y Educación, La Habana, Cuba
50. Valiente Sandó, Pedro (2001) Concepción Sistémica de la Superación de los Directores de Secundaria Básica Tesis en Opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas, ISP “José de la Luz y Caballero”, Holguín, Cuba
51. Valiente Sandó, Pedro (1997). Propuesta de sistema de superación para elevar la profesionalidad de los directores de centros docentes. Tesis en opción del título de Máster en Investigación Educativa, ICCP - MINED, Ciudad de la Habana, Cuba.
52. Valiente Sandó, Pedro (2003). Un modelo teórico – metodológico para la dirección de la superación postgraduada de docentes y directivos educativos. Material del curso homónimo impartido en el Congreso Internacional Pedagogía 2003, La Habana, Cuba.
53. Valle Lima, Alberto (2001). La Dirección en Educación. Apuntes. La Habana. Material en soporte digital.

ANEXO I

Composición de los cuadros y reservas en el Centro Mixto “José Coello Ortiz”

Cuadro	Cantidad de reservas	REP
Director	3	2
Subdirector de Formación Laboral	3	2
Subdirector Económico	3	
Subdirector para el trabajo educativo	3	2
Tres Jefes de Grado	9	4
Jefe de Departamento	3	1
Total (8 cuadros)	24	11

ANEXO II

Guía de entrevista a funcionarios de la Dirección Municipal de Educación.

Objetivo: Obtener criterios de cuadros y funcionarios de la Dirección Municipal de Educación sobre la superación concebida desde el municipio para preparar a los cuadros y reservas del Centro Mixto.

Consigna: A continuación le presentamos este cuestionario, le solicitamos responda con toda sinceridad a fin de favorecer los resultados del trabajo. Gracias.

Cuestionario

1. ¿Qué concepción se utiliza desde el municipio para preparar a los cuadros y reservas del Centro Mixto en función de mejorar su desempeño?
2. ¿Cómo se organiza el proceso de superación desde el municipio, para atender las necesidades de los cuadros y reservas del Centro Mixto?
3. ¿Qué formas organizativas colectivas e individuales se ejecutan desde el municipio para atender las necesidades de los cuadros y reservas del Centro Mixto?

ANEXO III

Encuesta a los cuadros y reservas del Centro Mixto “José Coello Ortiz”.

Objetivo: Constatar el criterio que poseen cuadros y reservas sobre la dirección de la superación en la escuela en función de su preparación para la dirección del Centro Mixto.

Consigna: A continuación le presentamos este cuestionario, le solicitamos responda con toda sinceridad a fin de favorecer los resultados del trabajo. Gracias.

Datos generales

Nombres y apellidos _____

Años de experiencia como directivo _____

Especialidad: _____ cargo que ha ocupado _____

Edad: _____ sexo _____

1. Solicitamos emitir sus criterios sobre cómo se dirige la superación de los cuadros y reservas en la escuela en función de su preparación para la dirección del Centro Mixto (tome como referencia la planificación, organización, ejecución, control y evaluación).
2. Solicitamos emitir sus criterios, sobre la preparación que considera en los siguientes aspectos:
 - ✓ **Preparación para dirigir el Centro Mixto, a partir de las funciones generales de dirección.**
 - ✓ **Preparación psicopedagógica para dirigir el centro al coexistir alumnos de Secundaria Básica y Preuniversitario.**
 - ✓ **Dominio de las funciones de los diferentes cargos para la aplicación eficaz del sistema de dirección en el Centro Mixto.**

- ✓ **Dominio de los contenidos básicos y aspectos del currículo para la dirección del proceso docente- educativo de Secundaria Básica y Preuniversitario.**
- ✓ **Preparación para concebir la organización escolar en condiciones del Centro Mixto.**
- ✓ **Preparación sobre el funcionamiento de las organizaciones estudiantiles en la Secundaria Básica y Preuniversitario.**
- ✓ **Preparación para dirigir el trabajo metodológico en las condiciones del Centro Mixto.**
- ✓ **Preparación para dirigir la superación del personal sobre la base de las necesidades que impone el Centro Mixto.**
- ✓ **Preparación para el control interno de los recursos materiales de acuerdo a las normas que se establecen por los dos subsistemas educacionales.**

ANEXO IV

Guía de observación al desempeño de las actividades de de los directivos.

Objetivo: Constatar el nivel de preparación que manifiestan en las práctica los cuadros y reservas del Centro Mixto “José Coello Ortiz”.

Actividades	Bien	Regular	Mal
Demuestran preparación para dirigir el Centro Mixto, a partir de las funciones generales de dirección.			
Demuestran preparación psicopedagógica para dirigir relacionarse con los alumnos de Secundaria Básica y Preuniversitario.			
Demuestran dominio de las funciones de los sus cargos en las condiciones de funcionamiento del Centro Mixto.			
Dominan los contenidos básicos y aspectos del currículo para la dirección del proceso docente-educativo de Secundaria Básica y Preuniversitario.			
Demuestran preparación para concebir la organización escolar en las condiciones del Centro Mixto.			
Demuestran preparación sobre el funcionamiento de las organizaciones estudiantiles en la Secundaria Básica y Preuniversitario.			
Demuestran preparación para dirigir el trabajo metodológico en las condiciones del Centro Mixto.			
Demuestran preparación para dirigir la superación del personal sobre la base de las necesidades que impone el Centro Mixto.			
Demuestran preparación para el control interno de los recursos materiales de acuerdo a las normas que se establecen por los dos subsistemas educacionales			

ANEXO V

Guía para la revisión de documentos.

Objetivo: Constatar el nivel de preparación y las habilidades que poseen los directivos para enfrentar el trabajo con el diagnóstico pedagógico a partir del análisis de varios documentos que aportarán información valiosa tanto para el diagnóstico como para la elaboración de la estrategia.

Documento: Proyección de la superación del centro.

- ✓ Revisión de las acciones que se conciben para la superación de cuadros y reservas.
- ✓ Revisión de las formas de superación para los cuadros y reservas.
- ✓ Revisión del contenido de superación para los cuadros y reservas.

Documento: Plan de desarrollo de los cuadros y reservas.

- ✓ Revisión de las acciones de superación que se incluyen.

Documento: Revisión de informes de visitas de inspección y especializadas donde se evalúa el resultado del trabajo en la escuela.

ANEXO VI

Composición de los profesionales a los que se les aplicó la encuesta para evaluar la pertinencia de las acciones elaboradas.

Institución	Cantidad	Máster	Doctores
Escuela “José Coello Ortiz ”	4	4	
Dirección Municipal de Educación	3	3	
Dirección Provincial de Educación	1	1	
Universidad de Ciencias Pedagógicas	2		2
Total	10	8	2

ANEXO VII

Guía ofrecida a los especialistas para evaluar la propuesta de acciones
Después de haber estudiado con detenimiento la propuesta de de acciones,
nos resultaría de mucho valor conocer su opinión acerca de la misma, y en tal
sentido solicitamos su cooperación respondiendo según los indicadores:

1) **Su estructura:** ¿Los componentes que lo integran son los adecuados?

SÍ ____ NO____

2) **De las cualidades** siguientes, marque con (x) las que a su juicio se expresan en la propuesta: CLARIDAD ____ OBJETIVIDAD ____ VIABILIDAD ____

3) **Su contextualización.** Considera se han tomado en consideración las características del contexto y los intereses y necesidades: SÍ____ NO ____

5) **Calidad técnica del diseño.** Marque con una (x) si considera que los componentes diseñados son:

CLAROS ____ PRECISOS ____ PERTINENTES ____

6) Valore la novedad de la concepción del proceso con respecto a otras propuestas similares.

7) Mencione las sugerencias generales a la propuesta de acciones.

ANEXO VIII

Indicadores de evaluación interactiva (en el proceso de su aplicación) y de evaluación postactiva (después de aplicada la estrategia).

- Ajuste del cumplimiento de las acciones previamente diseñadas.
- Satisfacción de los implicados en el proceso de aplicación de las actividades de superación.
- Nivel de organización de las actividades desarrolladas.
- Valor del contenido abordado en función de perfeccionar la dirección de la escuela.
- La preparación del personal que imparte los temas.
- La contextualización de los temas a la realidad del centro.
- El tratamiento a los problemas de la dirección del CENTRO.

Indicadores para la evaluación, después de aplicar la propuesta de acciones:

- c) Los resultados en la preparación general obtenida en los temas seleccionados.
- d) Los resultados alcanzados en la dirección de la escuela.**