

Modelo de la organización escolar de la escuela primaria en el contexto de perfeccionamiento

Model of the school organization of primary school in the context of improvement

*Yudannys Cano Merino*¹

*Jorge Luis Reyes Izaguirre*²

Resumen

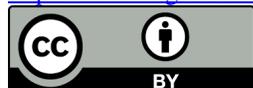
El tercer perfeccionamiento educacional incorpora nuevas formas de trabajo para las instituciones y modalidades educativas, las que provocan exigencias a la gestión y reclaman un necesario redimensionamiento a la organización escolar por la implicación que tiene en la consecución del fin y los objetivos. La sistematización de los referentes teóricos, además de la indagación empírica reveló la necesidad de modelar este proceso con las exigencias que el contexto actual plantea, por lo que el constituye objetivo de este artículo modelar la organización escolar de las instituciones de la Educación Primaria en el contexto de perfeccionamiento del SNE, a partir del empleo de los métodos modelación y sistémico estructural funcional. Como resultado se explica y argumenta la armonización dinámica funcional de los componentes que se articulan en este proceso organizativo desde el sistema de relaciones que se establece entre ellos, lo que se concreta en el funcionamiento de la institución educativa.

Palabras clave: modelo teórico, organización escolar, Educación Primaria

Abstract

¹ Licenciado en Educación, especialidad Educación Primaria Máster en Ciencias de la Educación. Dirección General de Educación Provincial Las Tunas, Cuba. E-mail: ycanomerino@gmail.com ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-9699-406X>

² Licenciado en Educación, especialidad Educación Especial. Doctor en Ciencias Pedagógicas. Subdirector de la Dirección General de Educación Provincial Las Tunas, Cuba. E-mail: jorgeri@dpe.lt.rimed.cu ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1269-7760>



Fecha de recepción: 06-10-2024

Fecha de aceptación: 18-10-2024

Creative Commons Atribución 4.0

The third educational improvement incorporates new ways of working for educational institutions and modalities, which cause demands on management and demand a necessary resizing of the school organization due to the implication it has in achieving the goal and objectives. The systematization of the theoretical references, in addition to the empirical investigation, revealed the need to model this process with the demands that the current context poses, which is why the objective of this article is to model the school organization of Primary Education institutions in the context of improvement of the SNE, based on the use of functional structural modeling and systemic methods. As a result, the dynamic functional harmonization of the components that are articulated in this organizational process is explained and argued from the system of relationships established between them, which is materialized in the functioning of the educational institution.

Keywords: model, school organization, Primary Education

Introducción

Ante la complejidad de los problemas de la educación cubana se requieren soluciones con un enfoque más holístico, urge una transformación en el funcionamiento de las instituciones, en los diferentes subsistemas educativos que les permitan adaptarse a las necesidades cambiantes de la sociedad y evolucionar para responder a estos cambios sociales, económicos y tecnológicos.

El Tercer Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación, busca abordar estos desafíos y como expresión de ellos se organiza la institución a partir de un Proyecto Educativo Institucional, que debe tener como rasgo fundamental la participación de todos los agentes educativos en la organización de la vida de la institución; el trabajo en red que se desarrolla identificando los centros de recursos en un grupo de instituciones cercanas, que comparten los recursos entre las instituciones pertenecientes a la red, los cuales pueden ser humanos,

metodológicos, materiales, culturales, entre otros (Instituto Central de Ciencias Pedagógicas [ICCP], 2021).

A partir de la incorporación de las nuevas formas de trabajo, las instituciones educativas deben evolucionar como centro social insertado en el consejo popular, en una imprescindible conexión con sus entornos comunitarios y funcionar acorde a su misión, a partir de aprovechar de forma óptima las potencialidades que brindan para así utilizar los recursos de la infraestructura, el patrimonio tangible e intangible, los recursos humanos y tecnológicos del consejo popular, de la institución educativa y de la propia familia, como una red (ICCP, 2016).

La organización escolar en las instituciones de Educación Primaria necesita de un redimensionamiento en su contenido y dinámica, por lo que en el contexto del Tercer Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación es ineludible atender desde la ciencia cómo articular las transformaciones que este contexto emana con la organización escolar de la institución educativa hoy.

Desarrollo

Los postulados de la Dialéctica Materialista constituyen el fundamento filosófico de la Educación en Cuba desde los que se asume la concepción dialéctico materialista del desarrollo, que permite entender a la organización escolar de las instituciones de la Educación Primaria en el contexto de perfeccionamiento del SNE como un proceso en el que interactúan desde una posición dinámica sus componentes, como resultado del movimiento constante de transición de los cambios cuantitativos a cualitativos y viceversa y el tránsito de lo general a lo singular mediado por lo particular.

Desde el punto de vista sociológico, se considera lo planteado por Riol (2014, como se citó en Santiesteban et al., 2018). En su concepción refiere la necesidad de ver la educación

abierta a la integración, como un proceso único en la unidad de los aprendizajes que brindan los contextos y organizaciones.

Desde el punto de vista ontológico se parte de los criterios de Fuentes (2015), que fundamenta a la organización escolar desde una visión integral al considerar la institución educativa como un sistema abierto con su interacción constante con el entorno y la comunidad, rasgo fundamental para comprender cómo la escuela se relaciona con su contexto.

Desde el punto de vista pedagógico, se parte de las categorías formación y desarrollo, las que se entienden como funciones y efectos de la educación que acontece en las instituciones de la Educación Primaria, efectos que, mejoran en calidad, en tanto, se logren las condiciones adecuadas en la formación y desarrollo de los educandos en relación con la organización coherente que se alcance de las diversas influencias educativas para el funcionamiento óptimo de la institución educativa. (Chávez et al., 2016, como se citó en Nelson, 2023).

Desde la Ciencia de la Dirección se asumen postulados tales como: el enfoque funcional de la dirección Fayol (1971) que reconoce a la dirección como una sucesión de pasos lógicos y directos a los que llamó operaciones administrativas: la planificación, la organización, la coordinación, el mando y el control y el enfoque de roles aportado por Mintzberg (1991) que considera la actividad del directivo como una serie de papeles (roles) asumidos por este, a través del proceso para alcanzar los objetivos organizacionales.

Se toman en cuenta las concepciones de la Teoría General de Sistemas y el enfoque sistémico asociado a ella. Desde este enfoque, se modeló la organización escolar de las instituciones de la Educación Primaria en el contexto de perfeccionamiento del SNE, a partir de sus componentes estructurales, nivel jerárquico y relaciones dinámicas funcionales, las que,

desde el punto de vista dialéctico, permitieron conformar nuevas cualidades como totalidades novedosas.

La organización escolar en las instituciones de la Educación Primaria en el contexto de perfeccionamiento del SNE, es considerada como un sistema abierto, por lo que se reconocen las características presentes en esta tipología de sistemas, enunciadas por Fuentes et al. (2004): recursividad, totalidad, homeostasis, sinergia, y autopoiesis.

Para modelar la organización escolar en las instituciones de Educación Primaria en el contexto de Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación se emplearon los métodos modelación y sistémico estructural funcional, los que permitieron determinar los componentes estructurales del modelo teórico, sus funciones, las relaciones entre ellos y conformar las nuevas cualidades del objeto modelado.

El modelo teórico que se presenta se estructura a partir de la contradicción sustentada en el par dialéctico contenido y forma, el que se manifiesta entre las transformaciones que se presentan en el contenido que hoy el perfeccionamiento le está demandando al proceso de gestión de la Educación y la forma en que se organiza la escuela, a partir de las exigencias que le plantean estas formas de trabajo. La contradicción revelada permitió orientar el proceso de modelación, y en correspondencia se identificaron los subsistemas y los componentes del modelo teórico como sistema: a) subsistema referencial-orientador, b) subsistema dinámico-funcional, c) subsistema evaluativo-retroalimentador.

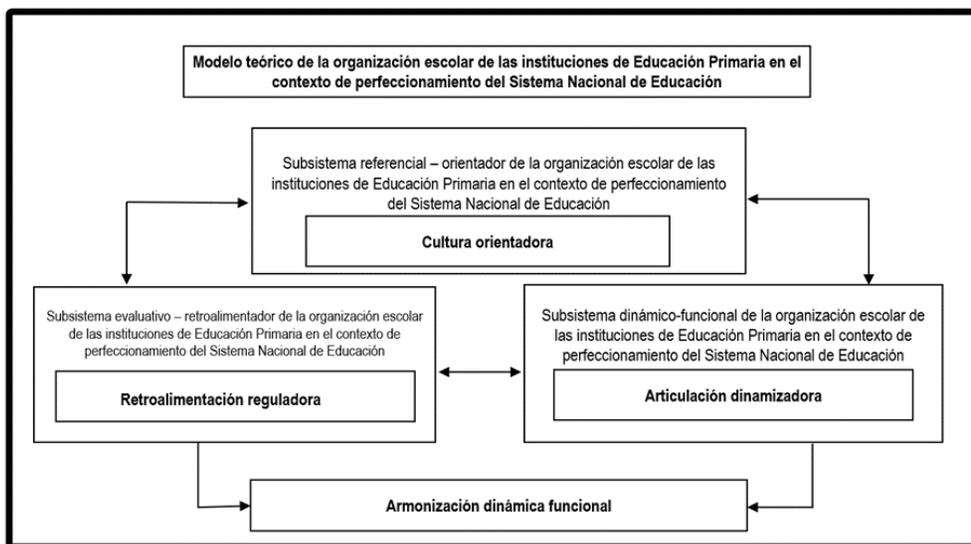
Los subsistemas están constituidos, a su vez, por componentes que concretan los subsistemas menores, lo que da cuenta de la recursividad del sistema como totalidad, esta última, propiedad que expresa que cualquier acción de uno de ellos afectará a los demás ya este como unidad.

El equilibrio entre los tres subsistemas ya mencionados lo garantiza la homeostasis como característica de los sistemas, que permite al modelo adaptarse para lograr un equilibrio interno frente a los cambios externos que se producen cotidianamente, como resultado de la dinámica funcional de la organización escolar. La sinergia, como característica de los sistemas, se expresa al considerar la dinámica funcional de la organización escolar desde una concepción integral, cualidad que emerge de las relaciones dialécticas producidas, como ya se expresó, entre los tres subsistemas que lo conforman.

La autopoiesis por su parte se manifiesta en la posibilidad que tiene el modelo teórico de perdurar en el tiempo (Figura 1), lo que puede lograrse en la medida que se retroalimente y está presente en todos los subsistemas del modelo, con un marcado énfasis en el subsistema evaluativo-retroalimentador. Por otra parte, el hecho de que la dinámica funcional de la organización escolar en la institución educativa posibilite contextualizar su organización, en correspondencia con el contexto socio histórico concreto y los cambios que se operen en el nivel educativo, contribuye a que el modelo cumpla con esta cualidad.

Figura 1

Esquema que representa el Modelo teórico de la organización escolar en las instituciones de Educación Primaria en el contexto de perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación

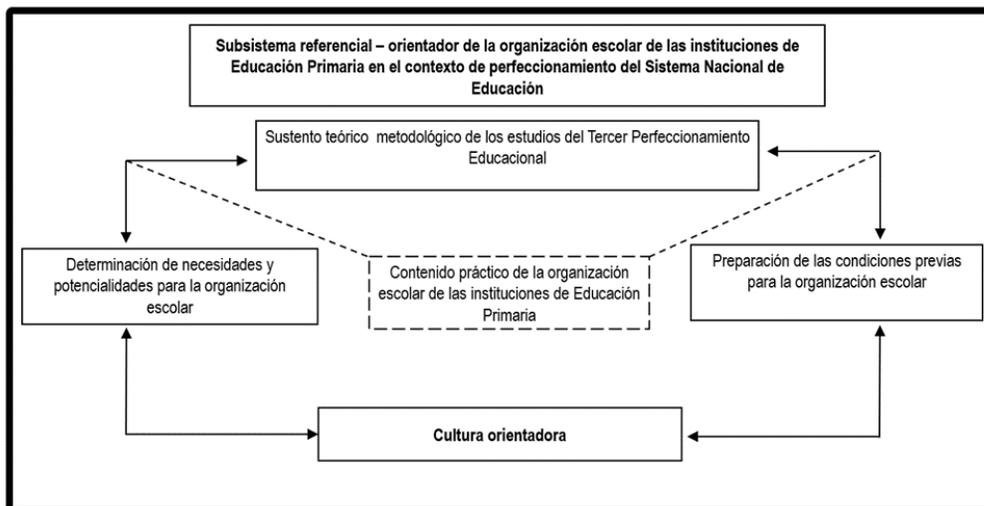


El subsistema referencial-orientador (Figura 2) responde a la necesidad de una resignificación teórica del contenido práctico de la organización escolar a partir de las exigencias de las nuevas formas de trabajo del Tercer Perfeccionamiento del SNE. Tiene como objetivo establecer las pautas, ideas y precisiones teóricas y prácticas, que contribuyen a la actuación de los directivos en la organización escolar de las instituciones de Educación Primaria en el contexto de Perfeccionamiento del SNE, así como comprender la dinámica funcional de este proceso.

Figura 2

Esquema que representa el subsistema referencial-orientador

MODELO DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR DE LA ESCUELA PRIMARIA



Este subsistema expresa fundamentalmente la planificación y organización de la organización escolar, que se establece en el Proyecto de Perfeccionamiento Continuo del SNE, a partir de instituir la adecuada organización de los contenidos de este proceso, dígase el régimen de vida, higiene escolar, disposición espacial de los ambientes educativos, temporalización de las actividades, construcción del currículo institucional, estructura organizacional de la escuela y la ordenación del puesto de trabajo del docente y puesto de estudio del escolar.

Lo anterior permitió proponer, como componentes de este subsistema: sustento teórico metodológico de los estudios del Tercer Perfeccionamiento Educativo en lo concerniente a la organización escolar en la institución educativa, la determinación de las necesidades y potencialidades para la organización escolar y la preparación de las condiciones previas para la organización escolar. Todos ellos ubican en su centro el contenido de la organización escolar y el marco regulatorio establecido para la Educación Primaria.

Entre los componentes del subsistema referencial-orientador se manifiestan relaciones dialécticas de condicionamiento mutuo. El sustento teórico metodológico de los estudios del Tercer Perfeccionamiento Educativo constituye la guía de hacia dónde orientar el cambio, lo que conduce al componente determinación de necesidades y potencialidades de los agentes y

agencias de la comunidad educativa para la organización escolar y sus resultados aportan al contenido del componente preparación de las condiciones previas. Este último revela un enriquecimiento a los estudios del perfeccionamiento, toda vez que toma en cuenta la necesaria contextualización de dicho proceso. Estas relaciones ubican como premisa el contenido de la organización escolar y el marco regulatorio establecido para la Educación Primaria.

El sustento teórico metodológico que se revela de los estudios del Tercer Perfeccionamiento Educacional en la institución educativa de la Educación Primaria, como componente jerárquico de este subsistema tiene la función de aportar los fundamentos teórico metodológico, el proceder investigativo desde el sistema instrumental y cómo influyen las nuevas formas de trabajo en la construcción del currículo institucional.

Los fundamentos teóricos metodológicos del Tercer Perfeccionamiento Educacional aportaron los fundamentos sociológicos, pedagógicos, metodológicos del cambio educativo. Constituyen importantes referentes las transformaciones en las políticas y normativas, se implementa la Resolución Ministerial 121 de 2023 sobre las nuevas formas de trabajo en las instituciones educativas, se modifica la Resolución ministerial de Trabajo Metodológico, la Resolución ministerial de Evaluación Escolar, la Resolución ministerial sobre el funcionamiento del Consejo de Escuela y el Reglamento Escolar General, todos ellos aportan a la organización escolar con particularidades del nivel educativo que deben ser estudiadas para su implementación.

El componente determinación de necesidades y potencialidades para la organización escolar tiene como función revelar la configuración del diagnóstico, la comprensión de cómo el director de la institución educativa de la Educación Primaria con su equipo directivo identifica sus necesidades y potencialidades así como la del entorno para organizarse y satisfacerlas y a su

vez aprovechar las potencialidades para conformar su proyecto educativo, de manera que se logre un enriquecimiento en esa relación de la institución con los agentes y agencias de la comunidad, expresado en el redimensionamiento del contenido de la organización escolar.

La determinación de necesidades y potencialidades para la organización escolar constituye también un referente que da respuesta a las interrogantes: qué tenemos, qué queremos, con qué contamos y qué se necesita para implementar un proyecto educativo que viabilice la concepción curricular desde una perspectiva de trabajo en red socioeducativa, elementos y relaciones que se expresan en el contenido de la organización escolar.

Como contenido del componente se exponen dimensiones e indicadores para la caracterización del estado actual y prospectivo de la organización escolar. Se elaboran teniendo en cuenta el contenido que abarca la organización escolar en la institución y su alcance a la comunidad educativa. A partir de estos criterios se determina explorar dos dimensiones, una que indague hacia el interior de la institución educativa y otra hacia la comunidad educativa, ambas tienen en común en sus indicadores la búsqueda orientada hacia con qué contamos para lo que queremos.

La primera dimensión, dimensión escolar que examina el personal con los que dispone el director de la institución educativa para organizar su proyecto educativo, la estructuración que realiza de las tareas, actividades y las relaciones que establece hacia el interior con los agentes. Esta dimensión se operacionaliza en dos subdimensiones cada una con sus indicadores. La primer subdimensión: disposición de los agentes internos, constata a partir de sus indicadores la cobertura de trabajadores con la que cuenta la institución para organizarse, la preparación y disposición del personal docente y no docente, los intereses de los escolares, el sistema de relaciones y el clima socioemocional.

La segunda subdimensión disposición de los recursos explora los recursos materiales con lo que cuenta para hacer la organización escolar, a partir de los indicadores que indagan la cantidad y condiciones de los espacios educativos (aulas, laboratorios, salones áreas), la disponibilidad de otros recursos materiales como mobiliario, iluminación, equipamiento, base material de trabajo del docente y de los educandos y la capacidad de gestión de los recursos materiales.

Para alcanzar las exigencias de la organización escolar en este contexto de cambio educativo no solo se puede conocer con lo que la institución educativa cuenta, sino además indagarlo en la comunidad, por lo que se hace necesario incorporar a las comisiones del diagnóstico otros agentes de la propia comunidad, dado que los agentes de la institución no pueden por sí solos conocer plenamente el entorno, la historia local, el desarrollo socioeconómico, las necesidades actuales y futuras y los problemas locales, sin embargo las familias y los miembros de la comunidad tienen información sobre las necesidades y problemas sociales del lugar donde viven, trabajan o se desenvuelven.

Lo anterior alude a que se explore otra dimensión que alcance a la comunidad, la dimensión comunitaria que se centra en la identificación que debe realizar el director y su equipo directivo del potencial y las necesidades del entorno, las potencialidades para colaborar con la institución educativa, sus necesidades se convierten en contenido a satisfacer por la institución, a partir de lo que dispone para realizarlo. Esta articulación con los actores comunitarios implica la apertura de la escuela a la comunidad como coordinadora de las influencias educativas.

La dimensión comunitaria se operacionaliza en dos subdimensiones, la subdimensión potencial comunitario, que entre sus indicadores indaga la identificación de las agencias y los agentes con potencialidades educativas, la identificación de los agentes comunitarios que pueden

convertirse en facilitadores del proceso educativo, la identificación de los saberes acumulados en la comunidad que puede constituir contenido del currículo institucional, la identificación de los espacios comunitarios que pueden constituir ambientes educativos para el desarrollo del proceso educativo y la identificación de los posibles actores de la red.

Explora además un subdimensión que examina las necesidades comunitarias, desde los indicadores que consideran la identificación de necesidades en el orden cultural, cognoscitivo, identificación de metas y proyectos para la construcción conjunta, la identificación de potencialidades de transformación y la disposición para la articulación.

De los resultados de las dimensiones e indicadores dependerá en gran medida la organización de los contenidos de la organización escolar como la estructura organizativa, la ordenación del régimen de vida, la construcción del currículo institucional, la elaboración de los horarios docentes, la organización de los espacios educativos, los recursos y el sistema de relaciones a establecer con agentes y agencias de la comunidad educativa. Desde otra perspectiva fortalece la gestión, la autonomía y la tomar de decisiones que satisfagan a la institución y a la comunidad y a retroalimentarse de mecanismos de evaluación y seguimiento que perfeccionen el trabajo cooperado.

Por su parte el componente preparación de las condiciones previas para la organización escolar, ubica en su centro el contenido de la organización escolar y el marco regulatorio establecido para la Educación Primaria como referentes. Es el componente más amplio y tiene la función de orientar y preparar a los directores para el rol esencial que desarrollan las estructuras de dirección en la introducción de las transformaciones, a partir de conducir, acompañar y modelar en su colectivo pedagógico un funcionamiento diferente de la institución educativa, con las exigencias que las nuevas formas de trabajo le plantean a la organización escolar.

Para lograr el cambio es necesario que los directivos prepararen las condiciones previas para la organización escolar, lo cual constituye la esencia de este componente. Toma como insumo para la preparación el contenido que abordan los otros dos componentes del subsistema, las exigencias del modelo educativo a modo de referente para la construcción del currículo institucional como núcleo del Proyecto Educativo Institucional, desde las perspectivas del trabajo en red, elementos que en este mismo orden constituyen el contenido para su desarrollo.

Como primer aseguramiento que se convierte en exigencia para organizar escolarmente las instituciones de la Educación Primaria es dominar el alcance del modelo educativo, referente orientador de cómo y qué ha de estructurarse y organizarse, a partir establecer el fin hacia dónde dirigir la transformación, los objetivos generales y por grados, la estructura organizativa y demás contenidos que se ocupa la organización escolar. Tiene además una función rectora porque a partir de sus particularidades se contextualizan las políticas y normativas y se establece el alcance de las mismas.

La construcción del currículo institucional es el fruto del sistema de relaciones con ajuste a las condiciones específicas y diversas de cada contexto en el que se encuentran las instituciones educativas. Se expresa en la variedad de actividades del régimen del día y en el horario escolar. Significa que los horarios no son rígidos. La planificación y/o ajuste de las actividades puede hacerse diaria o semanal, como expresión de la flexibilidad, característica del currículo.

A partir de los resultados se definen los objetivos y contenidos del currículo común obligatorio que se le darán tratamiento en el currículo institucional. Se plantean las actividades que constituyen variantes para la construcción y desarrollo del currículo institucional.

Estas actividades en su diseño, reglamentación en el horario y ejecución responden a Actividades Complementarias como el término que se indica para designarlas, se diseñan para

ampliar y profundizar la formación de la personalidad del educando de manera individual y del grupo, lo que implica variedad. Se contextualiza por grados y ciclos, lo que implica para su ejecución la necesaria coordinación para su desarrollo.

Los Programas Complementarios permiten complementar el contenido principal de la educación, desarrollar temas de interés local, vinculados a las profesiones y tradiciones de los territorios, se orientan al tratamiento de las dificultades en el aprendizaje. Para su concreción en el horario de cada grupo se debe analizar previamente su organización en el curso escolar: definir cuántos dar en un curso; en qué etapa o período; en qué fechas son más adecuados y se deben preparar en el primer mes del curso.

Los Proyectos Sociales y Técnicos, proyectos de acción comunitaria, pequeños proyectos de modelaje y construcción técnica, con búsqueda de corte histórico y de la historia de la localidad, educación formal, formación vocacional y otros satisfacen intereses de los educandos, como reflejo de problemas globales de la sociedad y la naturaleza, contribuyen a la formación de habilidades de investigación y construcción técnica. Para ellos se debe tener en cuenta la temporalización de las actividades en dependencia del escenario como ambiente educativo donde se desarrollarán.

Esta transformación en la organización de la institución educativa del estado actual hacia el estado deseado es un proceso complejo que necesita de la creación de otras condiciones adecuadas entre ellas la movilización de las personas, se necesita implicar a todos los miembros de la institución dándole el protagonismo necesario desde el nivel de aula, hasta el de la estructura. Desde la gestión se debe identificar y equilibrar el papel de cada persona en los procesos de participación y en la toma de decisiones.

Para que las instituciones educativas puedan hacer uso de los recursos identificados en la comunidad como los espacios en agencias que poseen condiciones y potencialidades para convertirse en ambientes educativos, la cultura acumulada en agentes y agencias que puede incorporarse como contenido al currículo institucional y los agentes además como facilitadores de su enseñanza, el director debe valerse de la red que propicia la integración de todos los agentes de la comunidad.

Se parte de concebir el trabajo en red, desde la perspectiva socioeducativa, que sobrepase los alcances de la red educativa, la perspectiva socioeducativa es entendida como las relaciones que se establecen entre todas las instituciones que poseen potencialidades educativas de la comunidad y las que nos ofrecen los agentes de la comunidad a partir de su capacidad de conducción y convocatoria, entre otros agentes con cultura acumulada. Ayuda a plantearse los retos, compartir intereses, estrategias, esfuerzos, optimizar recursos y recoger los avances compartidos. Tiene como escenarios las instituciones educativas, las agencias y espacios de la comunidad.

Para el trabajo en red es indispensable la coordinación, que según Valle (2015) potencia el sistema de relaciones internas y externas y establece las vías que permiten involucrar a todos los participantes en los procesos de dirección. Constituye función del director establecer estas relaciones que implique a todo su colectivo pedagógico y movilice la actuación con el concurso de todos hacia la comunidad. Uno de los contenidos que es fruto de la red es el establecimiento de convenios de colaboración que se ampara en la Ley N° 91 y la Resolución Ministerial 186/2014 (Ministerio de Educación [MINED], 2014).

En el caso de la red educativa entre los propios directores deben pautar cómo organizar las actividades a partir del propio sistema de trabajo, que se asegure su desarrollo mediante la

planificación conjunta de los planes anuales y mensuales. Para la red socioeducativa el director se apoyará de tres vías fundamentales como el Consejo de Escuela, la Reunión de trabajo comunitario de la circunscripción y su propia gestión con el Consejo de Dirección en la comunidad.

Para garantizar que el Consejo de Escuela pueda ser una vía idónea para establecer la red el director debe transformar el liderazgo del presidente para dirigir este escenario, puede participar en el análisis de ese punto como invitado en el Consejo de Dirección para no solo ganar en su preparación sino para responsabilizarlo desde su función en protagonizar el rol y el alcance de los miembros del consejo en la comunidad que movilice y viabilice la participación interactiva de los agentes y agencias en el desarrollo del currículo institucional y los proyectos educativos de grupo.

La reunión del grupo de trabajo comunitario la dirige el delegado de la circunscripción, participan los representantes de las instituciones y organizaciones, en este escenario donde el director participa aprovechará las potencialidades de la red de instituciones y agentes para la organización de la labor educativa en la institución, a partir de emitir e incentivarlos a decidir de conjunto las acciones, comprometerlos con lo acordado, evaluar los resultados y exigir responsabilidad por los mismos. Posibilita que el delegado eleve las preocupaciones y viabilice los proyectos de trabajo conjunto en la reunión del consejo popular, que norma la Ley 132 de 2019.

Las formas posibles identificadas no limitan que el director de la institución con su Consejo de Dirección pueda establecer directamente relaciones de cooperación con las agencias y agentes de la comunidad, con la clara percepción de que se quiere lograr y qué se necesita para hacerlo, una comunicación formal en términos cooperativos, donde se pronuncie por establecer

MODELO DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR DE LA ESCUELA PRIMARIA

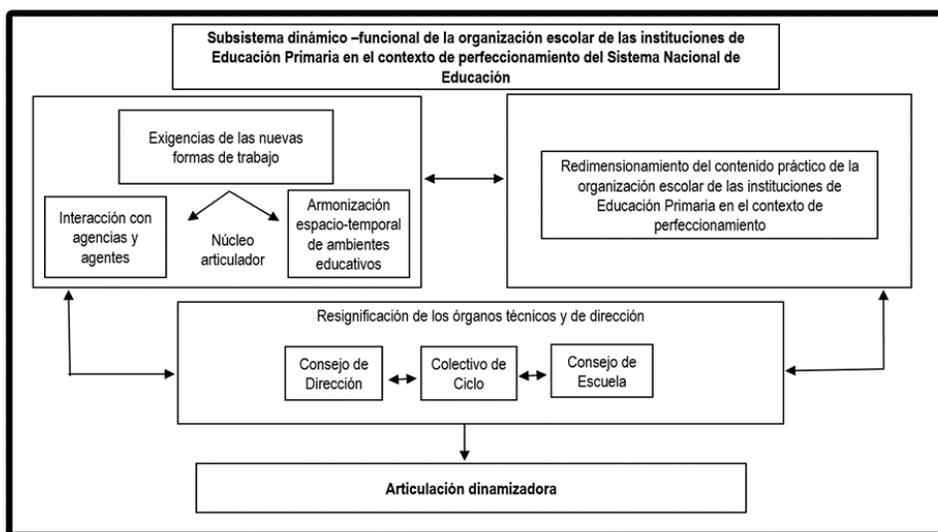
relaciones, donde se aúnen esfuerzos y lazos de cooperación en convenios de trabajo que favorezcan a ambas entidades.

De las interacciones entre los componentes del subsistema referencial-normativo emerge como cualidad resultante, la cultura orientadora, traducida en herramientas e insumos teóricos, alude a la ingente necesidad de que, un cambio externo debe, ineludiblemente, generar mecanismos de aprendizajes orientadores en los sujetos para su atención y consecuente sistematización práctica.

El subsistema: dinámico-funcional (Figura 3) responde al vacío que genera en la teoría la insuficiente dinámica funcional de los componentes clásicos de la organización escolar. Tiene como objetivo explicar la dinámica entre el núcleo desde donde se articulan las nuevas formas de trabajo del Tercer Perfeccionamiento del SNE, el redimensionamiento del contenido práctico de este proceso en las instituciones de Educación Primaria y su concreción a partir de la resignificación de los órganos técnicos y de dirección para su planificación, organización, regulación control y evaluación de su efectividad.

Figura 3

Esquema que representa el subsistema dinámico-funcional



En correspondencia, este subsistema toma como insumo fundamental, los referentes orientadores del subsistema referencial-orientador. Constituyen sus componentes: las exigencias de las nuevas formas de trabajo en las instituciones educativas, el redimensionamiento del contenido de la organización escolar y la resignificación de los órganos técnicos y de dirección.

Las exigencias de las nuevas formas de trabajo en las instituciones educativas (el Proyecto Educativo Institución y de grupo, el trabajo en red y la construcción del currículo institucional) expresan como componente la identificación del núcleo de la organización escolar desde donde se articulan estas nuevas formas de trabajo, identificado como producto de ellas.

El Proyecto Educativo Institucional y de Grupo, estrategia general que traza la institución educativa para dar cumplimiento al fin del nivel. Como forma de trabajo plantea como exigencia a la organización escolar una necesaria interacción con los agentes y agencias de la comunidad educativa para la contextualización de los propósitos definidos a partir de las condiciones objetivas de cada lugar y las necesidades y potencialidades de la comunidad, de la familia, de los maestros y educandos.

En este mismo sentido el trabajo en red, como el sistema de relaciones para la interacción, colaboración, interdependencia y complementación de los diferentes agentes para la implicación en el proceso educativo, exige a la organización escolar la interacción de los agentes y agencias de la comunidad educativa, con previa coordinación para la toma de decisiones que se expresan en el contenido del currículo institucional.

Por su parte el currículo institucional que comprende el sistema de actividades y de relaciones, dirigidos a lograr el fin y los objetivos de la educación exige a la organización escolar concretar la relación tempero espacial en que se desarrollará, a partir de la interacción con los agentes y agencias para articular los saberes acumulados en la comunidad educativa,

convirtiéndose en su contenido, con la participación de todos los agentes que interactúan en y para la institución en su construcción.

Las exigencias analizadas identifican la configuración de dos contenidos claves de la organización escolar: la armonización espacio temporal de los ambientes educativos y la interacción de los agentes y agencias, convertidos en el núcleo desde el que se articula el currículo institucional como núcleo del PEI, desde la perspectiva del trabajo en red, denominadas como nuevas formas de trabajo en el Tercer Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación, interactúan desde una posición dinámica y movilizadora, lo que induce a que se reposicionen los demás contenidos de la organización escolar.

La armonización espacio-temporal de los ambientes educativos y la interacción de los agentes y agencias son contenidos tienen en común la identificación de gran parte del contenido, el espacio, el tiempo y la forma para desarrollar las actividades centrales del PEI, el currículo institucional y además la implicación en la modelación del mismo, al dejar de ser los espacios educativos los recipientes de las acciones que se realizan, para convertirse en parte de la acción misma, en estrecha relación con una unidad de tiempo coordinada, ordenada, flexible y contextualizada, constituyéndose como elementos imprescindibles para armonizar los ambientes educativos.

El componente redimensionamiento del contenido del proceso de organización escolar, define su alcance en la gestión de las instituciones de la Educación Primaria. La investigadora a partir del análisis realizado define como contenido de la organización escolar en el contexto de perfeccionamiento los siguientes:

La estructura organizacional de la institución: revela las características estructurales de la institución de este nivel educativo organizado por ciclos, la determinación de jerarquías,

disposición, correlación y agrupación de actividades, atribución y formalización de responsabilidades, determinación de grupos docentes según criterios asumidos.

En el contexto de perfeccionamiento la institución se ha de estructurar en tres ciclos, que se correspondan con los momentos del desarrollo del escolar de este nivel educativo, lo que condiciona en igual medida la restructuración de los Colectivos de Ciclo y los Colectivos de Docentes en el sistema, que ello conlleva a disponer otros locales, organizar horarios, correlacionar actividades, disponer de las personas para que confluyan docentes y especialistas que trabajan con un mismo momento del desarrollo.

Disposición de las personas: contiene la constitución y coordinación de actuaciones de órganos de dirección y técnicos y otros grupos de trabajo temporales, la delegación de autoridad y la coordinación con agentes externos de la comunidad. Para lograr la construcción de un currículo propio, necesariamente debe comprometerse e involucrarse a todos los agentes internos y externos que confluyen en el hecho educativo, en grupos de trabajos temporales que se involucren en el diagnóstico de la institución y del entorno, el diseño del currículo, su ejecución, control y evaluación.

Conformación del currículo institucional: contiene el conjunto de actividades y el sistema de relaciones con los agentes internos y externos y las agencias comunitarias, la integración interinstitucional, el establecimiento del balance organizativo del currículo entre el componente común obligatorio y componente institucional.

Para la conformación del currículo necesariamente hay que crear y organizar el sistema de relaciones tanto internas entre los agentes de la institución como externas con la comunidad, estas relaciones aportan elementos que se ordenan como el espacio educativo para desarrollar las actividades, el contenido a tratar y el facilitador del proceso. Elementos que unos se expresan en

el horario docente y otros lo garantizan, es por ello que se prestará especial atención a la unidad de tiempo, como imprescindible para la planificación.

Disposición de los espacios físicos, el tiempo y los recursos materiales: contiene la armonización de los espacios como ambientes educativos, la gestión temporal de las actividades educacionales, la asignación de recursos materiales disponibles para el cumplimiento de los objetivos, el orden del puesto de trabajo del docente y del puesto de estudio del escolar.

Organización del régimen de vida: contiene el horario general de la institución, alineación de los horarios específicos de cada grupo escolar. Abarca todas las actividades realizadas en la institución educativa y en la comunidad como un único componente para las actividades escolares. Se especifican en el horario de cada grupo y exigen el establecimiento de relaciones de integración, coordinación y subordinación.

Higiene escolar: contiene la higiene de la actividad docente, normalización o estandarización de los procesos de trabajo docente, determinación de la carga docente óptima, la ventilación e iluminación de los locales, la correspondencia del mobiliario con los momentos del desarrollo físico de los escolares. Dosificar y alternar el trabajo físico e intelectual, atendiendo a las posibilidades funcionales de los escolares y cumplir normas higiénicas para cada tipo de actividad y para el conjunto.

La resignificación de los órganos técnicos y de dirección de las instituciones de la Educación Primaria como componente expresa el alcance que desde la gestión materializa la organización escolar, a partir de resignificar funciones, roles y/o contenidos y la articulación entre ellos para planificar, organizar, regular, controlar y evaluar su contenido, con las transformaciones que el contexto de cambio plantea.

Los órganos técnicos y de dirección en su conjunto tienen la función de proyectar el trabajo de la institución educativa en correspondencia con los objetivos y los resultados del trabajo. En este se definen responsabilidades y atribuciones de cada uno de sus miembros y su composición depende de las necesidades que el diagnóstico demanda en cada etapa. En la Educación Primaria las instituciones cuentan con el Consejo de Dirección, el Colectivo de Ciclo y el Consejo de Escuela.

El Consejo de Dirección es el órgano rector que tiene como objetivo trazar, proyectar, implementar y concretar la política educacional para lograr coherencia en el accionar frente a la diversidad de contenidos de la educación, que integran el encargo social. Es dirigido por el máximo responsable del nivel de dirección y los participantes se determinan según la estructura correspondiente. Tiene entre sus funciones relacionadas con la organización escolar las siguientes: valorar la organización y desarrollo de las actividades planificadas.

Este órgano de dirección, en el contexto de perfeccionamiento debe lograr establecer las relaciones con los demás órganos técnicos, sobre todo con el Consejo de Escuela por su necesaria articulación con la familia y la comunidad. De sus resultados indicar la determinación de las pautas para la proyección de la red y los actores de ella, las acciones por etapas para la conformación del Proyecto Educativo Institucional, conformación de los convenios de trabajo con los actores de la red y los mecanismos para su evaluación periódica.

El Consejo de Dirección para la construcción del currículo institucional debe pautar cuándo y quienes participan en su construcción, articula e indica la especificidad de este contenido para cada órgano y responsabiliza a sus miembros en el seguimiento y control a su cumplimiento y valora su efectividad.

El colectivo de ciclo tiene como objetivo propiciar la integración de los aspectos políticos, ideológicos, metodológicos, pedagógicos y científicos en el trabajo con los docentes, orientado a que logren mediante su preparación y autopreparación, el cumplimiento con calidad, de los objetivos del ciclo o grado. Se organiza por momentos del desarrollo, de acuerdo con la estructura de dirección de la institución y teniendo en cuenta este elemento lo conduce el director, o coordinador general.

Entre las funciones que este órgano tiene establecidas están: discutir, analizar las actividades del proceso educativo antes de su ejecución; demostrar cómo cumplir con calidad los objetivos del ciclo o grado, a través de las actividades del proceso educativo; analizar las visitas a actividades del proceso educativo y clases realizadas por inspectores, metodólogos, director, subdirector y coordinadores generales; analizar y proyectar el trabajo con las familias y la comunidad y proyectar el proceso de entrega pedagógica, cuando corresponda, así como la articulación entre grados.

Le asignamos como órgano metodológico asumir la responsabilidad de definir el contenido del diagnóstico y la preparación de los participantes para su aplicación y valoración. Es el escenario donde debe construirse el currículo institucional, definir las formas organizativas, los espacios a desarrollarse y coordinar los facilitadores que lo impartirán, a partir de la modelación de su contenido. En este nivel organizativo se elaborarán los horarios docentes, porque cuenta con todos los agentes del ciclo que intervienen en la formación del educando y la posibilidad de realizar todas las adecuaciones en el componente institucional del currículo para lograr articular espacios, formas organizativas y contenidos.

Debe definirle al Consejo de Dirección las coordinaciones que no están a su alcance para encargar al Consejo de Escuela o él propiamente. Al finalizar las etapas debe incluir como

contenido la valoración de la efectividad de las acciones del Proyecto Educativo de Grupo y del currículo institucional, con su sistema de relaciones, lo que aportará contenido al Consejo de Escuela para su análisis y toma de decisiones.

El Consejo de escuela es un órgano de carácter popular, de composición intersectorial que tiene como propósito consolidar el vínculo entre las familias, los factores comunitarios y las instituciones educacionales en cada comunidad, en busca de la coherencia y unidad de las influencias educativas sobre los educandos (MINED, 2023).

Este órgano popular de una amplia representación comunitaria puede encargarse de construir una red de intercambio, de relación y de cooperación, que promueva la generación de procesos participativos e implicación en la búsqueda de mejores alternativas, proyectar un sistema de relaciones para la integración, colaboración y complementación de los diferentes agentes para su implicación en el proceso educativo.

La resignificación de los órganos técnicos y de dirección para el contenido de la organización escolar, a partir de resignificar funciones, roles y contenidos contextualiza las transformaciones que para la organización emana el cambio educativo y los dinamiza en su rol, condicionante para que pueda implementarse la concepción curricular, los proyectos educativos y el trabajo en red.

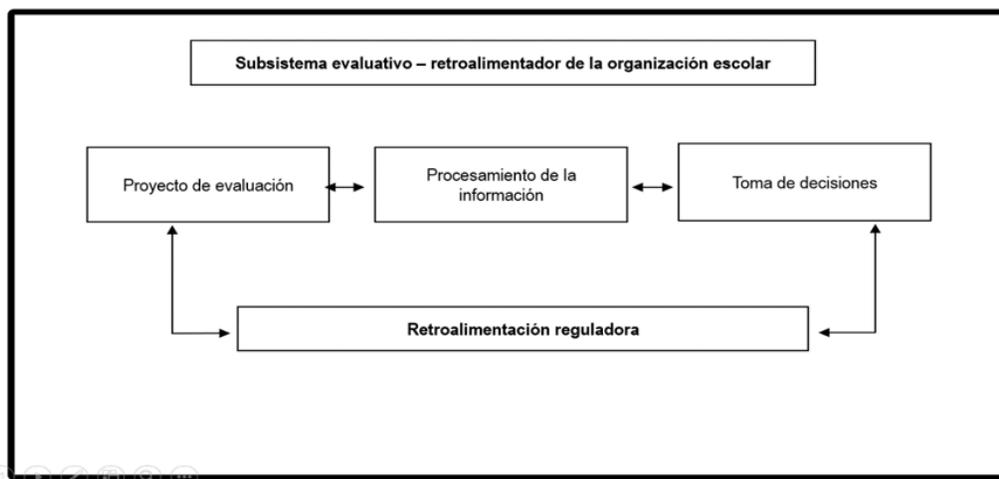
Entre los componentes del subsistema dinámico-funcional se revelan relaciones dialécticas de condicionamiento mutuo. Las exigencias de las nuevas formas de trabajo constituyen la vía por la que se identifica el núcleo desde donde se articulan y este en su dinámica reposiciona el contenido práctico del proceso de organización escolar, el que garantiza prever todo lo necesario para su planificación, organización, regulación, control y evaluación. Este componente condiciona, por tanto, la resignificación de los órganos técnicos y de dirección.

La cualidad emergente de la sinergia de este subsistema, es decir, la articulación dinamizadora, es la cualidad que expresa la articulación de dos de los contenidos de la organización escolar: la armonización espacio temporal de los ambientes educativos y la interacción de los agentes y agencias a partir de la dinámica que establecen reposiciona los demás contenidos de este proceso.

El subsistema evaluativo-retroalimentador (Figura 4) responde al necesario e imprescindible carácter de sistema del proceso de gestión que se desarrolla. Tiene como función asegurar la evaluación y retroalimentación de los demás subsistemas del modelo que se presenta. Facilita el procesamiento de la información a partir del sistema instrumental que se utiliza en la precisión del diagnóstico y caracterización para la toma oportuna de decisiones, que aseguran la constante adaptación del sistema a las condiciones de su medio y su mejora continua.

Figura 4

Esquema que representa el Subsistema evaluativo-retroalimentador



Este subsistema permite la valoración de la efectividad de los procesos que se dinamizan en el subsistema dinámico-funcional. Constituyen componentes de este subsistema: a) proyecto de evaluación, b) procesamiento de la información, y c) toma de decisiones.

El proyecto de evaluación es el componente que constituye la guía del subsistema evaluativo-retroalimentador, en él se definen los objetivos, el contenido, los métodos, las técnicas e instrumentos y las fuentes de información que permitirán caracterizar el proceso de organización escolar en las instituciones de la Educación Primaria. Es en este componente donde se acuerdan las acciones organizativas, la participación de los actores pasivos y activos y los medios que garantizan el aseguramiento previo de su realización en la práctica. Su función es la planificación y la organización del proceso de evaluación. En este componente se define el qué y el cómo evaluar la factibilidad de los subsistemas anteriores. Definiendo la evaluación integral de cada componente del modelo.

El procesamiento de la información es el componente que constituye el núcleo de la evaluación, porque implica la recogida, interpretación, análisis y elaboración de la información sobre el estado de las dimensiones e indicadores que constituyen el contenido de la evaluación. Tiene como función la producción de la información caracterizadora de la dinámica funcional de la organización escolar en la institución educativa de la Educación Primaria, como resultado de la recogida de los datos y su procesamiento y análisis. Su resultado aporta al componente toma de decisiones.

El componente toma de decisiones proceso por medio del cual los miembros de la institución eligen cómo reaccionar ante oportunidades y problemas, tiene la función de favorecer la continuidad y la mejora continua de la dinámica funcional de la organización escolar en la institución educativa de la Educación Primaria, a partir de las acciones y decisiones que se adopten en conjunto institución, familia y comunidad. Es el componente que facilita la elección de las alternativas más propicias, perdurables y generadoras para la acción futura, dirigidas a

solventar las insuficiencias, y a la consolidación de los logros que fueron identificados en la dinámica funcional de la organización escolar en estas instituciones.

Entre los componentes del subsistema evaluativo-retroalimentador se manifiestan relaciones dialécticas de condicionamiento mutuo. El proyecto de evaluación constituye la guía del proceso evaluativo y garantiza su planificación y aseguramiento. Este componente condiciona el procesamiento de la información y la toma de decisiones. Estos últimos componentes, hacen posible la materialización del proyecto de evaluación.

El procesamiento de la información permite caracterizar la dinámica funcional del proceso de organización escolar en la institución educativa, y finalizar con la toma de decisiones. Este último retroalimenta los elementos que conforman el proyecto de la evaluación, relaciones que se representan en el esquema de este subsistema. Dada las relaciones lógicas de condicionamiento entre los componentes de este subsistema, se determina como cualidad resultante del subsistema la retroalimentación reguladora.

Entre los tres subsistemas del modelo se establecen relaciones dialécticas jerarquizadas por el subsistema referencial-orientador, el mismo aporta la información al subsistema dinámico-funcional de referentes orientadores, aspectos que constituyen contenido de la dinámica funcional de la organización escolar en cuanto a las políticas, regulaciones y transformaciones que se establecen en y para el modelo educativo y tiene por resultante una función orientadora respecto a los demás subsistemas.

El subsistema dinámico-funcional, da respuesta a la concreción de los referentes orientadores que aporta el subsistema referencial-orientador, a partir de la dinámica que se establece entre el núcleo desde el que se articulan las nuevas formas de trabajo y el redimensionamiento del contenido de la organización escolar y su concreción a partir de la

resignificación de los órganos de técnicos y de dirección, lo que constituye contenido de evaluación del subsistema evaluativo-retroalimentador.

De los dos subsistemas: referencial-normativo y el dinámico-funcional, se deriva el contenido del subsistema evaluativo-retroalimentador, que tiene la función de producir información caracterizadora para la toma de decisiones relacionadas con la dinámica funcional de la organización escolar en la institución educativa en el contexto de perfeccionamiento, lo que permite la retroalimentación del proceso como sistema.

Como cualidades resultantes de la sinergia que se origina en los subsistemas del modelo se definen: la cultura orientadora, articulación dinamizadora y retroalimentación reguladora de la organización escolar. Como resultado del movimiento sinérgico que se produce en el modelo de la organización escolar de las instituciones de la Educación Primaria en el contexto de perfeccionamiento del SNE, emerge como cualidad síntesis la armonización dinámica funcional de la organización escolar con las nuevas formas de trabajo del Tercer Perfeccionamiento del SNE.

La definición de estas cualidades se deriva de las conexiones internas esenciales que se revelan en los subsistemas modelados y constituyen la característica particular de este proceso que lo distingue de lo ya construido por la ciencia. Las cualidades identificadas, constituyen lo distintivo de la construcción científica aportada por la investigadora, basada en el estudio del campo de acción de la investigación. En tanto la interacción entre los componentes de los subsistemas revela las cualidades integradoras del sistema.

Conclusiones

El modelo teórico de la organización escolar de las instituciones de la Educación Primaria en el contexto de perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación ofrece una respuesta a la

contradicción identificada, está conformado por los subsistemas referencial-orientador, dinámico-funcional y evaluativo-retroalimentador.

Producto de la sinergia que se origina en los subsistemas del modelo teórico de la organización escolar en el contexto de perfeccionamiento del SNE se definen como cualidades resultantes: la cultura orientadora, articulación dinamizadora, retroalimentación reguladora de la organización escolar.

Como resultado del movimiento sinérgico que se produce en el modelo teórico de la organización escolar de las instituciones de la Educación Primaria en el contexto de perfeccionamiento del SNE, emerge como cualidad síntesis la armonización dinámica funcional de la organización escolar con las nuevas formas de trabajo del tercer perfeccionamiento educacional.

Referencias

Asamblea Nacional del Poder Popular (2000). Ley N° 91 “DE LOS CONSEJOS POPULARES”

<http://juriscuba.com/wp-content/uploads/2015/10/Ley-No.-091-De-los-Consejos-Populares.pdf>.

Asamblea Nacional del Poder Popular (2019, diciembre). Ley No. 132/2019.- De Organización y

Funcionamiento de las Asambleas Municipales del Poder Popular y de los Consejos Populares. Gaceta. <http://www.gacetaoficial.gob.cu/>

Fayol, H. (1971). *Administración industrial y general: previsión, organización, mando, coordinación, control* (Vol. 11). Editorial Universitaria.

Fuentes, S. O. (2015). La organización escolar. Fundamentos e importancia para la dirección en

la educación. Varona, Revista Científica-Metodológica, 61, 1-12.
<http://www.redalyc.org/pdf/3606/360643422005.pdf>

- Fuentes. H. C., Matos E. C. y Cruz S. S. (2004) “La diversidad en el proceso de investigación científica. Retos actuales en la formación de investigadores”. Universidad de Oriente Centro de Estudios de la Educación Superior “Manuel F. Gran”
- Instituto Central de Ciencias Pedagógicas (2016). *Síntesis de las metodologías para elaborar plan de estudio, programas y orientaciones metodológicas*. Pueblo y Educación.
- Instituto Central de Ciencias Pedagógicas (2021). *La investigación sobre el III Perfeccionamiento del SNE*. Pueblo y Educación.
- Ministerio de Educación (2014). Resolución Ministerial 186. Adecuaciones de la concepción curricular del nivel nacional, provincial, municipal y de escuela. La Habana, Cuba.
- Ministerio de Educación (2023). Resolución Ministerial 121. Las nuevas formas de trabajo en las instituciones y modalidades educativas. La Habana, Cuba.
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*, Diaz de Santos, Madrid.
- Nelson, M. (2023). *Gestión de la organización escolar en las escuelas primarias graduadas*. [Tesis de doctorado no publicada en Ciencias de la Educación, Universidad de Holguín].
- Santiesteban L., Díaz C. y Feria H. (2018). Influencias educativas de las organizaciones socio comunitarias, en la formación de la personalidad de los estudiantes de Preuniversitario. *Opuntia Brava*, 10(2), 144-154.