

PREPARACIÓN Y DESEMPEÑO DE LOS DIRECTORES ESCOLARES EN LA DIRECCIÓN INSTITUCIONAL DEL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE

PREPARACIÓN Y DESEMPEÑO DE LOS DIRECTORES ESCOLARES

AUTORES: Niurka Velázquez Fombellida¹

Pedro Valiente Sandó²

Rafael Lorenzo Martín³

DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: Universidad de Ciencias Pedagógicas “José de la Luz y Caballero”, Holguín, Cuba. E-mail: niurkavf@ucp.ho.rimed.cu

Fecha de recepción: 22 - 12 - 2013

Fecha de aceptación: 15 - 02 - 2014

RESUMEN

Se presentan los resultados de un estudio diagnóstico desarrollado en una muestra de directores escolares de secundaria básica, dirigido a caracterizar su preparación y desempeño en la dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje. Se consideraron dos dimensiones referidas a la preparación general de los directores para gestionar la dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje y a su preparación y desempeño en la conducción de los procesos que configuran dicha gestión. El estudio reveló que los directores poseen un conocimiento insuficiente de los postulados principales de la política educativa nacional y sus especificidades para el nivel de secundaria básica, de elementos teórico-conceptuales del proceso de enseñanza-aprendizaje, y de la normativa y aspectos conceptuales del trabajo metodológico. De igual modo, se identificaron limitaciones en su preparación y desempeño en la conducción de los procesos inherentes al diagnóstico sistemático del estado de la preparación y el desempeño de los profesores y directivos para la dirección del proceso formativo y de los niveles de formación logrados por los alumnos, así como en la dirección del trabajo metodológico. La mayor fortaleza se identificó en su preparación y desempeño en el aseguramiento de las condiciones organizacionales y ambientales para la ejecución efectiva del proceso de enseñanza aprendizaje-escolar.

PALABRAS CLAVE: estudio diagnóstico, dirección escolar, directores escolares, secundaria básica, proceso de enseñanza-aprendizaje

¹ Máster en Ciencias de la Educación. Profesora Auxiliar. Licenciada en Educación en la especialidad de Geografía. Asesora de la Vicerrectoría de Investigaciones y Postgrado. Universidad de Ciencias Pedagógicas “José de la Luz y Caballero”, Holguín, Cuba. E-mail: niurkavf@ucp.ho.rimed.cu

² Doctor en Ciencias Pedagógicas. Profesor Titular del Dpto. de Dirección Científica Educacional. Máster en Investigación Educativa. Profesor de Nivel Superior en la especialidad de Historia. Presidente de la Comisión de Grados Científicos de la Universidad de Ciencias Pedagógicas “José de la Luz y Caballero, Holguín, Cuba. E-mail: valiente@ucp.ho.rimed.cu

³ Doctor en Ciencias Pedagógicas. Profesor Auxiliar. Asesor de Ciencia y Técnica de la Universidad “Oscar Lucero Moya”, Holguín, Cuba. E-mail: rlorenzo@ict.uho.edu.cu

PREPARATION AND PERFORMANCE OF THE SCHOOL PRINCIPALS IN THE TEACHING – LEARNING PROCESS INSTITUTIONAL MANAGEMENT

ABSTRACT

This paper presents the outcomes of a diagnostic study applied to a sample of Junior High School principals. Such diagnosis is aimed to characterize their performance to direct the teaching-learning process. Therefore, two dimensions were considered: the principals' general preparation for the teaching-learning process institutional management and their performance to direct the processes that are comprised in such management. As a result, this study laid open the principals' limited knowledge on the national educative policy foundations, according to the peculiarities of Junior High School. Likewise, the principals showed a scarce knowledge on conceptual and theoretical components of the teaching-learning process at this level. At the same time, they evidenced difficulties in applying the official document that rules the methodological work. Also, some limitations were identified in the principals' performance to direct the systematic diagnosis of the directive staff and teachers in order to guide the formative process and methodological work. Finally, the greatest potentiality was identified in the organizational assurance and setting conditions to successfully carry out the teaching-learning process.

KEYWORDS: diagnostic study, school management, school principals, Junior High School, teaching-learning process

INTRODUCCIÓN

La actividad de dirección escolar ha ido adquiriendo, cada vez más, un carácter especializado y profesional, debido a "...las mayores atribuciones que, como consecuencia de los procesos de reforma educativa, se han ido transfiriendo a las escuelas, tanto en lo curricular, administrativo como financiero." (Valiente y otros, 2011, p.3)

En consonancia con esta tendencia, la actividad laboral de los directores escolares, que es diferente de la de los profesores de aula, ha ido adquiriendo una identidad profesional que la distingue, en tanto:

- Supone funciones y habilidades o competencias particulares y una cultura propia;
- Presume el establecimiento por estos sujetos de una "relación de apropiación progresiva de su oficio y de su profesión", de un "sentimiento de pertenencia colectiva a una profesión", de la identificación de "sus objetivos personales y profesionales con los objetivos de la profesión";
- Se construye desde pilares como: las exigencias institucionales de la función, los aprendizajes que ofrece la experiencia, el intercambio con otros colegas, el modo de acceso, la formación específica, la experiencia en gestión y dirección de grupos, las capacidades propias;

- Tiene en la función, entendida como el conjunto de responsabilidades que le competen (al directivo) ante la sociedad y la comunidad de su escuela, uno de los elementos claves que la conforman y definen;
- Implica nuevas responsabilidades, tareas y roles que han ampliado y transformado dicho contenido. (Valiente, Ramírez y Del Toro, 2013, p.19)

Existe consenso en reconocer la actividad de los directores escolares como una *actividad profesional de dirección*, la que, según Santiesteban (2011) "...se refiere al conjunto de funciones y roles de contenido político-ideológico, técnico-metodológico, científico-pedagógico y administrativo que estos desarrollan, para asegurar la concreción de la política educacional, en correspondencia con las condiciones económicas, políticas y sociales del contexto escolar y comunitario, en aras de lograr el cumplimiento del fin y los objetivos de la escuela. Dicha actividad se concreta en la dirección de los recursos humanos docentes y no docentes a su cargo y de los procesos en que estos son protagonistas. (...) La actividad profesional de dirección constituye un sistema que tiene como componentes a las esferas de actuación y a las funciones y los roles que desempeñan los directores escolares en la dirección de los procesos que configuran el contenido de dichas esferas." (p.62)

Santiesteban (2011), define las esferas de actuación como "...los ámbitos configurados por los procesos pedagógicos y administrativos sobre los que operan los directores escolares" (p.63). Una de las más importantes en la actividad profesional de dirección del director escolar, es la *dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje*, en la que su gestión está directamente asociada a uno de los procesos educativos más trascendentes que concretan la misión de la escuela.

El concepto dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje alude a la participación y responsabilidad del equipo directivo escolar, y del director en particular, en el aseguramiento de las condiciones para que el proceso de enseñanza aprendizaje en el aula de clases se desarrolle con el máximo de efectividad. Dichas condiciones se relacionan, fundamentalmente, con la preparación del personal docente, la organización y el ambiente escolar.

La dirección institucional del proceso de enseñanza aprendizaje abarca, entre otros subprocesos, el diagnóstico sistemático del estado de la preparación y el desempeño de los profesores y directivos en la dirección del proceso formativo y de los niveles de formación de los alumnos, la dirección del trabajo metodológico escolar, y el aseguramiento de las condiciones organizacionales y ambientales para la ejecución efectiva del proceso de enseñanza-aprendizaje.

La gestión del director escolar en la dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje, desde el contenido conceptual que se asume por los autores, ha sido denominada con múltiples términos como: *actividad pedagógica profesional de dirección* (Alonso, 2002), *liderazgo pedagógico* (Murillo, 2012), *liderazgo escolar* (Leithwood, 2009), *ámbito de lo pedagógico de la gestión escolar* (Pozner, 1995), *dirección pedagógica* (Poloni, 2011).

Un aspecto que tiene una presencia recurrente en la literatura que aborda la gestión del director escolar en la dirección institucional del proceso de enseñanza aprendizaje es *la valoración crítica con relación a la falta de implicación* que caracteriza la actuación de numerosos directores escolares en dicho proceso, sustentada en muchos casos en estudios diagnósticos del estado del fenómeno. Entre los problemas que se denotan desde estos estudios pueden señalarse:

- Que “...el trabajo de la mayoría de los directivos es un `trabajo sobre hora´, de respuestas urgentes para ayer y con un gran contenido burocrático”, y que la actividad “...referida al currículo o a lo didáctico se realiza de manera verbal y discontinua.” (Pozner, 1997, p.210)
- Que los directores escolares siguen ejerciendo solo la dimensión administrativa de la gestión escolar. (Borden, s/f)
- Que las actividades relativas a las funciones pedagógicas, son consideradas por directores y profesores, entre las menos pertinentes al cargo directivo, son percibidas entre las menos relacionadas con el buen funcionamiento del centro y son consideradas como las de menor frecuencia en el ejercicio real de la función directiva. (Gimeno y otros, 1995, citado en Murillo, 1999)
- Que los directores dedican una parte muy limitada del tiempo destinado a la actividad directiva (32,7% como promedio en 16 países de América Latina) a las tareas de liderazgo pedagógico, entendidas como las de “...liderazgo instructivo y de supervisión, evaluación y orientación a los docentes...” (Murillo, 2012, p.35).

En Cuba, donde se ha ido produciendo una transición progresiva (con retrocesos circunstanciales) del contenido de la actividad profesional del director escolar, desde una labor eminentemente operativa, enfocada hacia el trabajo administrativo, el activismo revolucionario y la representación como máxima figura de la institución escolar, a una labor en la que se ha ido ampliando su implicación en la conducción de los procesos pedagógicos, metodológicos y organizativos que garantizan la realización exitosa del proceso de enseñanza aprendizaje, la implicación de los directores en la dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje, sigue siendo limitada.

Una de las tareas de la investigación que desarrollan los autores, dirigida a *modelar la gestión del director escolar en la dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje en la secundaria básica*, consistió en el desarrollo de un estudio dirigido a caracterizar *este proceso en una muestra de directores del municipio de Holguín*, en el que se hizo énfasis en la indagación sobre su preparación para desplegar su labor en esta esfera de su actividad profesional de dirección y en el desempeño en la conducción de los procesos que dicha labor implica.

DESARROLLO

La caracterización de la gestión de los directores escolares de secundaria básica del municipio de Holguín en la dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje, se desarrolló a partir de un estudio diagnóstico realizado al iniciarse el curso escolar 2013-2014, que comprendió como población a los directores de las 21 escuelas secundarias básicas de este territorio de la provincia holguinera.

La muestra considerada, que se seleccionó intencionalmente, fue de 16 sujetos, y representó el 76,1 % de la población. Durante el estudio se interactuó, además, con 32 de los jefes de grados y 55 profesores de las escuelas donde laboran los directores incluidos en la muestra, cantidades que representan el 66,6 % y el 7,1 %, respectivamente, de la población de cada uno de estos segmentos. También fueron fuentes personales de información nueve metodólogos de secundaria básica del municipio de Holguín (el 100 % de estos funcionarios) y ocho metodólogos provinciales del nivel de educación, que constituyen el 80% de la población de este grupo.

En consecuencia con el objetivo definido, el contenido del diagnóstico se estructuró en dos dimensiones que, a su vez, se operacionalizaron en ocho indicadores y 51 criterios. Las dimensiones fueron:

Dimensión 1: La preparación general de los directores para la gestión de la dirección institucional del proceso enseñanza-aprendizaje

Dimensión 2: La preparación y el desempeño de los directores en la conducción de los procesos que configuran su gestión en la dirección institucional del proceso enseñanza-aprendizaje de la secundaria básica.

La primera dimensión se operacionalizó en los indicadores y criterios siguientes:

1.1. Dominio de los postulados principales de la política educativa nacional y de sus especificidades para el nivel de secundaria básica.

Se indagó sobre el conocimiento de los directores sobre:

- a) El fin de la educación cubana.
- b) El fin de la educación cubana.
- c) Los principios del SNE de Cuba.
- d) Los objetivos principales del MINED para el período actual del desarrollo educacional.
- e) Las prioridades de la secundaria básica para el curso 2013-2014.

1.2. Dominio de las particularidades del modelo curricular de secundaria básica.

Se recogieron datos relativos al conocimiento de los directores acerca de:

- a) El fin de la escuela secundaria básica.

b) Los objetivos formativos generales del nivel de secundaria básica.

1.3. Dominio sobre elementos teóricos conceptuales del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Se acopiaron datos referidos al conocimiento sobre:

- a) Qué es el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- b) Las características del proceso de enseñanza-aprendizaje en el contexto escolar.
- c) Las leyes del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- d) Los principios que rigen el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- e) Los componentes del proceso de enseñanza-aprendizaje: personales y no personales.
- f) La concepción de la evaluación escolar vigente en la secundaria básica.
- g) Las exigencias del proceso de enseñanza-aprendizaje desarrollador.

1.4. Dominio sobre la normativa establecida en relación con el trabajo metodológico.

La indagación se centró en la recogida de datos referidos al conocimiento sobre:

- a) ¿Qué es el trabajo metodológico?
- b) Objetivos del trabajo metodológico.
- c) Direcciones del trabajo metodológico.
- d) Formas del trabajo metodológico.
- e) Contenido del trabajo metodológico.
- f) Niveles funcionales y organizativos del trabajo metodológico en el contexto escolar.

En la segunda dimensión, los indicadores y criterios considerados fueron:

2.1 Preparación y desempeño en la ejecución del diagnóstico sistemático del estado de la preparación y el desempeño de los profesores y directivos en la dirección del proceso formativo de la secundaria básica, y en la utilización de sus resultados.

Los criterios que precisaron la indagación sobre la preparación (conocimientos y habilidades formadas) y el desempeño de los directores fueron:

- a) La planificación y organización del diagnóstico sistemático del estado de la preparación y el desempeño de los profesores y directivos.
- b) La interacción sistemática con las fuentes de información para la recopilación de datos en función del diagnóstico.

- c) La utilización de la información que aporta la evaluación del desempeño profesional de los profesores y directivos como fuente del diagnóstico de su preparación y desempeño.
- d) La utilización de la información que aportan las acciones de supervisión que realiza a las actividades docentes y metodológicas que desarrollan los profesores y directivos como fuente del diagnóstico de su preparación y desempeño.
- e) El procesamiento y análisis de los datos acopiados para la obtención de la información diagnóstica (características, regularidades, consideraciones, tendencias, etc.) con el empleo de métodos, técnicas y procedimientos apropiados.
- f) La utilización de la información que aporta el diagnóstico sistemático en la proyección y actualización la estrategia del trabajo metodológico y la superación de los profesores y directivos escolares.

2.2 Preparación y desempeño en la ejecución del diagnóstico sistemático de los niveles de formación de los alumnos y en la utilización de sus resultados.

La averiguación se orientó hacia la recogida de datos sobre la preparación directores y el desempeño de los directores a partir de los criterios siguientes:

- a) La planificación y organización del diagnóstico del diagnóstico sistemático de los niveles de formación de los alumnos.
- b) La interacción sistemática con las fuentes de información para la recopilación de datos en función del diagnóstico.
- c) La utilización de la información que aporta el proceso de entrega pedagógica como fuente del diagnóstico de los niveles de formación de los alumnos.
- d) La utilización de la información que aporta el proceso de diagnóstico inicial como fuente del diagnóstico de los niveles de formación de los alumnos.
- e) La utilización de la información que aportan las acciones de supervisión que realiza a las actividades docentes que desarrollan los profesores y directivos como fuente del diagnóstico de los niveles de formación de los alumnos.
- f) La utilización de la información que aporta la evaluación escolar (sistemática y parcial) como fuente del diagnóstico de los niveles de formación de los alumnos.
- g) El procesamiento y análisis de los datos acopiados para la obtención de la información diagnóstica (características, regularidades, consideraciones, tendencias, etc.) con el empleo de métodos, técnicas y procedimientos apropiados.
- h) La utilización de la información que aporta el diagnóstico sistemático en la proyección y actualización la estrategia del trabajo metodológico y la superación de los profesores y directivos escolares.

2.3 Preparación y desempeño en la dirección del trabajo metodológico escolar.

- a) Los criterios en los que se centró la recogida de datos sobre la preparación y el desempeño de los directores fueron los siguientes:
- b) La planificación del trabajo metodológico con enfoque de sistema (concepción y actualización de la estrategia de trabajo metodológico) a partir de la información que brinda el diagnóstico sistemático (de profesores, directivos escolares y alumnos), de la consideración de las prioridades de la política educativa nacional y sus especificidades en el nivel educativo, así como de las prioridades de la planificación institucional.
- c) El logro de la correspondencia de la estrategia institucional del trabajo metodológico con la planificación individual de los docentes, relativa a su formación y desarrollo.
- d) La planificación y desarrollo de las acciones propias del asesoramiento escolar, el análisis de sus resultados y su utilización en función de la mejora de la proyección y actualización del trabajo metodológico.
- e) La planificación y desarrollo de actividades metodológicas de diferentes tipos enmarcadas en las direcciones y formas establecidas.
- f) El asesoramiento y control del desarrollo de actividades metodológicas que ejecutan los directivos escolares y docentes, el análisis de sus resultados y su utilización en función de la mejora de la proyección y actualización del trabajo metodológico.
- g) La evaluación sistemática del desarrollo del trabajo metodológico escolar y la utilización de la información obtenida en la actualización de la estrategia establecida al respecto.
- h) La dirección de la actividad de los órganos técnicos y de dirección de la escuela (consejo de dirección, consejo técnico, claustro), que tiene la responsabilidad de conducir directamente, en función de la misión que corresponde a estos en relación con el trabajo metodológico.

2.4 Preparación y desempeño en el aseguramiento de las condiciones organizacionales y ambientales para la ejecución efectiva del proceso de enseñanza-aprendizaje escolar.

Los criterios hacia los que se orientó la recogida de datos sobre la preparación y el desempeño de los directores fueron:

- a) La reglamentación de las actividades docentes y las normas de funcionamiento y convivencia de la escuela.
- b) La planificación y organización adecuada del tiempo del personal docente.
- c) La organización higiénica del tiempo del alumno: el régimen diario de vida de la escuela, la carga docente de los alumnos y el horario docente.
- d) El aprovechamiento de su tiempo en la gestión escolar.
- e) La planificación y organización adecuada del tiempo personal de los directivos escolares.

- f) La utilización racional e higiénica del espacio escolar.
- g) El aprovechamiento conveniente de la estructura organizativa de la escuela.
- h) La organización y funcionamiento de los órganos de gobierno y participación escolar.
- i) El logro de una comunicación efectiva entre todos los integrantes de la comunidad escolar.
- j) El alcance de una alta motivación y sentido de pertenencia de los profesores, los estudiantes y demás miembros de dicha comunidad.
- k) El logro de una elevada cohesión grupal entre los miembros de la comunidad escolar.

Para la recogida de los datos relacionados con las dimensiones, indicadores y criterios definidos se utilizó como método la encuesta. Al respecto, se elaboraron cinco cuestionarios destinados a los directores, jefes de grado y profesores de secundaria básica; así como a funcionarios municipales y provinciales que atienden el nivel de educación.

El cuestionario de encuesta número uno, dirigido a los directores, se encaminó a explorar su preparación general para la dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje, expresada en el dominio de elementos teórico-conceptuales relacionados con los indicadores de la primera dimensión. Comprendió 11 preguntas, con 91 ítems, a cada una de las cuales se asignó una puntuación que totalizó 100 puntos. (ver Anexo)

Los cuestionarios dos, tres y cuatro se aplicaron a los directores, los jefes de grados y los profesores de secundaria básica incluidos en la muestra. Todos estuvieron dirigidos a obtener datos, desde la visión de cada grupo de sujetos, sobre elementos relativos a la preparación (específica) y el desempeño de los directores escolares en la conducción de los procesos que configuran su labor en la dirección institucional del proceso enseñanza-aprendizaje de la secundaria básica, considerando los indicadores y criterios que abarcó la dimensión dos.

El quinto cuestionario, que se administró a los funcionarios provinciales y municipales, contempló preguntas orientadas a recabar datos sobre las dos dimensiones consideradas en el estudio. En relación con la dimensión uno, se inquirió sobre el dominio que tienen los directores de los postulados principales de la política educativa nacional y de sus especificidades para el nivel de secundaria básica; así como sobre el conocimiento de las particularidades del modelo curricular de secundaria básica, y aspectos teórico-conceptuales del proceso de enseñanza-aprendizaje y su dirección.

El procesamiento y análisis de los datos que posibilitaron la obtención de la información que caracteriza la gestión de los directores escolares de secundaria básica en la dirección institucional del proceso enseñanza-aprendizaje, se realizó mediante la utilización de métodos y procedimientos estadísticos y cualitativos. De los primeros, se utilizó el cálculo de medidas de tendencia

central (media, mediana y desviación estándar); así como la tabulación. Entre los cualitativos se emplearon el análisis de contenido y la triangulación.

A continuación se presenta, por dimensiones e indicadores, la información que caracteriza la gestión de los directores escolares de secundaria básica, en el contexto en el que se realizó el estudio diagnóstico, obtenida a partir del procesamiento y análisis de los datos que aportaron las encuestas aplicadas.

Dimensión 1: La preparación general de los directores para la gestión de la dirección institucional del proceso enseñanza aprendizaje

Como se señaló anteriormente, los datos relacionados con esta dimensión se obtuvieron del cuestionario de la encuesta número uno, aplicado a los directores de secundaria básica incluidos en la muestra, y del que se administró a los funcionarios municipales y provinciales que atienden este nivel de educación.

Como resultados generales de la aplicación del cuestionario número 1 se obtuvo que, de los 14 directores encuestados, sólo uno obtuvo 60 o más puntos de 100 posibles (7,1%), siete (50,0%) alcanzaron puntuaciones que se ubican en el rango de 50 a 59 puntos, cinco (35,7%) lograron entre 41 y 49 puntos y uno (7,1%) sólo obtuvo 39,5 puntos. La media de las puntuaciones fue 51,29 y la mediana 52.0 puntos, con una desviación estándar de 7,98.

La totalidad de los encuestados (14) presentó dificultades en alguno(s) de los cuatro indicadores considerados en esta dimensión: dos directores (14,3%) revelaron insuficiencias en dos de ellos, ocho (57,1%) en tres, y cuatro (28,6%) en el total de los indicadores contemplados.

La encuesta a funcionarios municipales y provinciales que atienden el nivel de secundaria básica se aplicó a 18 sujetos (8 de la estructura provincial y 10 de la municipal).

Sobre la base de la triangulación de los datos obtenidos mediante estos dos instrumentos, se obtuvo la caracterización del estado de la preparación general de los directores para la dirección institucional del proceso de enseñanza aprendizaje en los indicadores que fueron considerados.

Indicador 1.1: Dominio de los postulados principales de la política educativa nacional y de sus especificidades para el nivel de secundaria básica.

Para valorar la preparación de los directores en este indicador se indagó con relación al conocimiento de los documentos rectores de la política educativa cubana, sobre los principios del Sistema Nacional de Educación y acerca de los objetivos principales del Ministerio de Educación para el período actual del desarrollo educacional.

El dominio general mostrado por los directores encuestados es insuficiente, lo que se revela en que sólo el 7,1% (1) obtuvo una puntuación del 60% o más en las tres preguntas dirigidas a obtener datos sobre los aspectos considerados en este indicador.

Los directores mostraron el mayor dominio en lo concerniente a los objetivos principales del MINED en la etapa actual, donde el 92,8% (13) alcanzó una puntuación del 60% o más en la pregunta que exploró este aspecto. Las principales insuficiencias se revelan en el conocimiento de los principios que orientan el Sistema Nacional de Educación, temática en la que sólo un director (7,1%) obtuvo más del 60% de la puntuación en la pregunta correspondiente y los 13 restantes no alcanzaron puntos. También es insuficiente el conocimiento de los documentos rectores que orientan la política educacional del país.

Los funcionarios municipales y provinciales encuestados valoraron como insuficiente el dominio que revelan los directores acerca de los postulados de la política educativa nacional. Consideraron, sin embargo, que el dominio de estos postulados en su especificidad para el nivel de secundaria básica es bastante suficiente, lo que resulta contradictorio.

Indicador 1.2: Dominio de las particularidades del modelo curricular de secundaria básica

En este indicador se exploró el conocimiento de los directores relacionado con el fin de la escuela secundaria básica y los objetivos formativos generales de este nivel de educación. El dominio general revelado por los encuestados se valoró como medianamente suficiente, pues 11 (78,5%) alcanzaron una puntuación del 60% o más en las dos preguntas (cuatro y cinco) relacionadas con el indicador.

Las principales insuficiencias se observaron en la identificación de los rasgos que precisan la especificidad del fin de la escuela secundaria básica (pregunta cuatro), en la que sólo el 64,3% (9) de los encuestados obtuvo una puntuación igual o superior al 60%. Se apreció un dominio superior en el conocimiento de los objetivos formativos de la secundaria básica, donde el 85,7% (12) de los directores logró una puntuación igual o superior al 60% en la pregunta que sirvió para indagar sobre dicho conocimiento (pregunta cinco).

Los funcionarios municipales y provinciales que se encuestaron opinaron que los directores presentan un dominio insuficiente de las particularidades del modelo curricular de la secundaria básica.

Indicador 1.3: Dominio sobre elementos teórico-conceptuales del proceso de enseñanza aprendizaje.

En este indicador la indagación sobre la preparación de los directores se centró en el conocimiento teórico relacionado con los rasgos y componentes del proceso de enseñanza-aprendizaje (pregunta siete), los principios para la dirección del proceso pedagógico escolar (pregunta ocho), la concepción desarrolladora del proceso de enseñanza-aprendizaje (pregunta nueve) y el sistema de evaluación escolar (pregunta seis).

El procesamiento de los datos acopiados reveló que la preparación general de los directores en los elementos teórico-conceptuales del proceso de enseñanza-aprendizaje, antes señalados, es insuficiente, por cuanto la suma de los puntos

alcanzados por todos los encuestados, en las cuatro preguntas asociadas al indicador, es inferior al 60% de los puntos que podían obtener. Ocho directores lograron entre el 50 y el 57,5%, y los seis restantes entre el 40 y el 48,8%.

Los directores mostraron un mayor dominio en los elementos teórico-conceptuales relativos al sistema de evaluación escolar (pregunta seis) y a la concepción desarrolladora del proceso de enseñanza-aprendizaje (pregunta nueve), en las que el 92,9% (13) alcanzó el 60% o más de los puntos en las preguntas relacionadas con el indicador y la media de las puntuaciones alcanzadas en ellas fue de 7,7 (pregunta seis) y 7,4 (pregunta nueve) de 10 puntos posibles.

Las principales insuficiencias se evidenciaron en el conocimiento de los principios que orientan la dirección del proceso pedagógico escolar (pregunta ocho) y en los elementos explorados relacionados con los rasgos y componentes del proceso de enseñanza-aprendizaje (pregunta siete). En el primer caso (pregunta ocho), la totalidad de los directores no obtuvo calificación, y en lo que concierne a los rasgos y componentes del proceso de enseñanza-aprendizaje (pregunta siete) sólo el 28,6% (cuatro) de los encuestados obtuvo puntuación de aprobado (60% o más de los puntos).

Los funcionarios municipales y provinciales que se encuestaron evaluaron como bastante suficiente el dominio sobre aspectos teórico-conceptuales del proceso de enseñanza aprendizaje y su dirección, por parte de los directores, lo que es contradictorio con los resultados de la encuesta que se aplicó a estos para explorar sus conocimientos al respecto.

Indicador 1.4: Dominio sobre la normativa establecida en relación con el trabajo metodológico

Relacionados con este indicador se recabaron datos relativos a la definición, los objetivos, el contenido, las direcciones principales, los niveles organizativos funcionales, las formas organizativas y a aspectos concernientes a la dirección del trabajo metodológico (preguntas 10 y 11).

A partir del procesamiento de esos datos se pudo apreciar que el dominio de los directores en relación con esos aspectos resulta insuficiente, pues solo el 7,1% (uno) de los encuestados alcanzó el 60% o más de los puntos en las dos preguntas relacionadas con el indicador. De los 13 restantes, siete alcanzaron entre el 53,8 y el 59,2% de los puntos, cinco lograron entre el 26,9 y el 42,3%, y uno alcanzó el 7,6% de la puntuación.

Dimensión 2: La preparación y el desempeño de los directores en la conducción de los procesos que configuran su gestión en la dirección institucional del proceso enseñanza aprendizaje de la secundaria básica.

La recogida de los datos que sirvieron de base a la obtención de información sobre esta dimensión, se realizó por medio de los cuestionarios de encuestas dos, tres, cuatro y cinco, aplicados a los directores, jefes de grados y profesores de secundaria básica, y a los funcionarios provinciales y del municipio de

Holguín que atienden este nivel de educación, que formaron parte de la muestra.

A continuación se presentan los resultados del análisis de la información obtenida mediante el procesamiento estadístico y la triangulación de los datos derivados de cada encuesta, considerando los indicadores establecidos para la dimensión.

Indicador 2.1: Preparación y desempeño en la ejecución del diagnóstico sistemático del estado de la preparación y el desempeño de los profesores y directivos en la dirección del proceso formativo de la secundaria básica y utilización de sus resultados.

La valoración de este indicador tomó como criterios la preparación y el desempeño del director para: la planificación y la organización del diagnóstico sistemático del estado de la preparación y el desempeño de los profesores y directivos; la interacción sistemática con las fuentes de información para la recopilación de datos en función de dicho diagnóstico; la utilización que hacen de la información que aportan la evaluación del desempeño profesional y las acciones de supervisión a las actividades docentes y metodológicas que desarrollan los profesores y directivos, como fuentes del diagnóstico; el procesamiento y análisis de los datos acopiados para la obtención de la información diagnóstica con el empleo de métodos, técnicas y procedimientos apropiados y; la utilización de la información que aporta el diagnóstico sistemático en la proyección y actualización la estrategia del trabajo metodológico y la superación de los profesores y directivos escolares.

La triangulación de los datos procesados reveló que las principales insuficiencias están relacionadas con la planificación y la organización del diagnóstico sistemático del estado de los profesores y directivos, donde el 81,3% de los directores (13) evaluó de insuficiente su preparación y desempeño.

Otro de los criterios en el que se aprecia insuficiencia en la preparación y el desempeño de los directores es el concerniente a la utilización de la información que aporta el diagnóstico sistemático en la proyección y actualización de la estrategia del trabajo metodológico y la superación de los profesores y directivos escolares, pues aunque sólo una parte minoritaria de los directores (dos para el 12,5%) evalúa su desempeño como insuficiente en este criterio, la opinión emitida por los profesores y los funcionarios y directivos provinciales y municipales es negativa. La totalidad de los funcionarios (18) y 23 profesores (42%) valoraron este aspecto como insuficiente.

También resulta insuficiente la preparación y el desempeño de los directores en el procesamiento y análisis de los datos acopiados para la obtención de la información diagnóstica con el empleo de métodos, técnicas y procedimientos apropiados, lo que se corrobora a partir de las opiniones vertidas por los propios directores que evaluaron su preparación en este aspecto como medianamente suficiente y su desempeño como insuficiente.

La ejecución del diagnóstico sistemático del estado de la preparación y el desempeño de los profesores y directivos en la dirección del proceso formativo de la secundaria básica y la utilización de sus resultados, fue considerado por los directores como el segundo proceso relativo a su gestión en la dirección institucional del proceso de enseñanza aprendizaje, para el que están menos preparados y al que ubican como penúltimo (de los cuatro sobre los que se exploró su opinión) en cuanto a la calidad de su desempeño, lo que se concluye a partir del procesamiento de una de las preguntas (la tres) de la encuesta número dos aplicada a los directores.

Indicador 2.2: Preparación y desempeño en la ejecución del diagnóstico sistemático de los niveles de formación de los alumnos y utilización de sus resultados.

En este indicador los directores reconocen tener su mayor fortaleza en la planificación y organización del diagnóstico sistemático de los niveles de formación de los alumnos, criterio en el que valoran su preparación y desempeño de medianamente satisfactorio. Presentan insuficiencias significativas en su preparación y desempeño en siete de los criterios sobre los que se exploró en este indicador, ellos son:

- La interacción sistemática con las fuentes de información para la recopilación de datos en función del diagnóstico, donde el 87,5% de los directores (13) considera como insuficiente su preparación y desempeño.
- La utilización de la información que aporta el proceso de entrega pedagógica como fuente del diagnóstico de los niveles de formación de los alumnos, aspecto en el que el 68,7 % de los directores (11) valoraron su preparación y desempeño de insuficiente.
- La utilización de la información que aporta el proceso de diagnóstico inicial como fuente del diagnóstico de los niveles de formación de los alumnos, en los que el 87,5% de los directores (13) evalúa como insuficiente su preparación y desempeño.
- La utilización de la información que aportan las acciones de supervisión que realiza a las actividades docentes que desarrollan los profesores y directivos como fuente del diagnóstico de los niveles de formación de los alumnos, aspecto en el que nueve directores (56,3%) plantean tener una insuficiente preparación y desempeño.
- La utilización de la información que aporta la evaluación escolar (sistemática y parcial) como fuente del diagnóstico de los niveles de formación de los alumnos, donde 15 directores (93,7%), reconocen tener una insuficiente preparación y desempeño.
- La preparación y desempeño en el procesamiento y análisis de los datos acopiados para la obtención de la información diagnóstica con el empleo

de métodos, técnicas y procedimientos apropiados, criterio que ocho directores (50%) evaluaron de insuficiente.

- La utilización de la información que aporta el diagnóstico sistemático en la proyección y actualización de la estrategia del trabajo metodológico y la superación de los profesores y directivos escolares, donde el 43,7% de los directores (siete) reconocen tener insuficiencias en su preparación y desempeño.
- La ejecución del diagnóstico sistemático de los niveles de formación de los alumnos y la utilización de sus resultados fue considerado por los directores como el proceso relativo a su gestión en la dirección institucional del proceso de enseñanza aprendizaje, para el que están menos preparado y en el que tienen el peor desempeño, lo que se concluye a partir del procesamiento de la pregunta tres de la encuesta número dos aplicada a los directores.
- Indicador 2.3: Preparación y desempeño en la dirección del trabajo metodológico escolar.
- En este indicador los directores y funcionarios encuestados reconocen las principales insuficiencias en el desempeño de los directores en tres de los criterios considerados, que son:
 - La planificación del trabajo metodológico con enfoque de sistema, a partir de la información que brinda el diagnóstico sistemático, la consideración de las prioridades de la política educativa nacional y sus especificidades en el nivel educativo, así como de las prioridades de la planificación institucional. Este criterio fue valorado como insuficiente por siete directores (43.7 %) y por el 100% de los funcionarios provinciales y municipales encuestados.
 - El asesoramiento y control del desarrollo de actividades metodológicas que ejecutan los directivos escolares y docentes, así como el análisis de sus resultados y su utilización en función de la mejora de la proyección y actualización del trabajo metodológico, que fue valorado como insuficiente por el 87,5% de los directores (14) y la totalidad de los funcionarios provinciales y municipales.
 - En la evaluación sistemática del desarrollo del trabajo metodológico escolar y la utilización de la información derivada en la actualización de la estrategia establecida al respecto, donde seis (37,5%) y 12 directores (75,0%), respectivamente, evalúan que su preparación y desempeño son insuficientes.

Al responder la pregunta tres de la encuesta número dos, los directores consideraron la dirección del trabajo metodológico escolar como el proceso relativo a su gestión en la dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje para el que se encuentran mejor preparados, y en el que tienen un mejor desempeño, luego del proceso concerniente al aseguramiento de las

condiciones organizacionales y ambientales para la ejecución efectiva del proceso de enseñanza aprendizaje escolar, que se analiza en el indicador que sigue.

Indicador 2.4: Preparación y desempeño en el aseguramiento de las condiciones organizacionales y ambientales para la ejecución efectiva del proceso de enseñanza aprendizaje escolar.

En este indicador, en el que se valoraron los 11 criterios considerados en el diseño del diagnóstico, se aprecia, en general, una opinión positiva sobre la preparación y el desempeño de los directores escolares. No obstante, el 25% de los directores (cuatro) valoraron como insuficiente su preparación y desempeño en la utilización racional e higiénica del espacio escolar y en el aprovechamiento conveniente de la estructura organizativa de la escuela.

De igual modo, los funcionarios municipales y provinciales encuestados estimaron que es insuficiente la preparación y el desempeño de los directores en la reglamentación de las actividades docentes y las normas de funcionamiento y convivencia de la escuela, y en la planificación y organización adecuada del tiempo del personal docente.

El aseguramiento de las condiciones organizacionales y ambientales para la ejecución efectiva del proceso de enseñanza aprendizaje escolar constituye el proceso para el que los directores refieren estar mejor preparados y en el que valoran tener un mejor desempeño, lo que se concluye a partir del procesamiento de la pregunta tres de la encuesta número dos, aplicada a los directores.

CONCLUSIONES

La *preparación general* de los directores para la gestión de la dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje, en los indicadores considerados, es insuficiente, lo que se manifiesta en:

- El bajo dominio de los postulados principales de la política educativa nacional y de sus especificidades para el nivel de secundaria básica, que resulta más crítico en lo que atañe al conocimiento de los documentos rectores de la política educacional del país y de los principios que orientan el funcionamiento del Sistema Nacional de Educación.
- El limitado conocimiento sobre elementos teórico-conceptuales del proceso de enseñanza aprendizaje, tales como sus rasgos y componentes esenciales y los principios que orientan su dirección en el contexto escolar.
- El pobre dominio de la normativa y los aspectos conceptuales del trabajo metodológico en lo que corresponde a su definición, objetivos, contenido, direcciones principales, niveles organizativos funcionales, formas organizativas y aspectos referidos a su dirección.

En relación con la *preparación y el desempeño en la conducción de los procesos* que configuran la gestión del director en la dirección institucional del proceso

enseñanza aprendizaje de la secundaria básica, las mayores limitaciones, en el orden que sigue, se identificaron en los procesos relativos al diagnóstico sistemático de los niveles de formación de los alumnos, y al diagnóstico sistemático del estado de la preparación y el desempeño de los profesores y directivos en la dirección del proceso formativo de la secundaria básica y la utilización de los resultados de ambos procesos en función del mejoramiento.

El proceso en el que se identifica la mayor fortaleza en la preparación y el desempeño de los directores en la gestión de la dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje es el relativo al aseguramiento de las condiciones organizacionales y ambientales para su ejecución efectiva en el contexto escolar.

BIBLIOGRAFÍA

Alonso Rodríguez, S. H. (2002). El Sistema de Trabajo del MINED. Tesis presentada en opción del Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas, La Habana, Cuba.

Borden, A. (2002) "Directores de escuela en América Latina y el Caribe: ¿Líderes de cambio o sujetos a cambio?". Disponible en:

www.iadb.org/int/DRP/esp/Red4/Documentos/BordenAbril4-5-2002esp.pdf.

Consultado el 12 junio 2004

Leithwood, K. (2009). ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación. Área de Educación. Chile: Fundación Chile.

Murillo Torrecilla, F. J. (2012). La dirección escolar en Chile: una visión en el contexto de América Latina. En: Weinstein, J. y Muñoz, G.: Ed. ¿QUÉ SABEMOS SOBRE LOS DIRECTORES DE ESCUELA EN CHILE? (pp.19-40). Santiago de Chile: Centro de Innovación en Educación de Fundación Chile y Pontificia Universidad Católica de Chile.

Murillo Torrecilla, F. J. y otros (1999). La Dirección Escolar. Análisis e Investigación. Madrid: Centro de Publicaciones, Ministerio de Educación y Cultura

Poloni Oyarzún, R. A.. Escuelas eficaces y liderazgo. Disponible en: www.monografias.com. Consultado el 28 de febrero de 2012.

Pozner, P. (1995). El directivo como gestor de aprendizajes escolares. Buenos Aires: Aique.

Pozner, P. (1997). Entrevista a la revista ZONA EDUCATIVA, no 2, noviembre, p. 210. Argentina.

Santiesteban Pupo, R. (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

Valiente Sandó, P. y otros (2011). Profesionalización, identidad profesional y formación del director escolar (Material bibliográfico del Curso 67). Congreso Internacional Pedagogía 2011. La Habana: Sello Editor Educación Cubana. Ministerio de Educación.

Valiente Sandó, P., González Ramírez, J. y Del Toro Prada, J. J. (2013). La profesionalización de la función del director escolar. Resultado del Proyecto de Investigación "Formación del Director Escolar". Holguín, Cuba: Universidad de Ciencias Pedagógicas "José de la Luz y Caballero"

ANEXO. ENCUESTA A DIRECTORES DE SECUNDARIA BÁSICA

Compañeros(as):

Estamos haciendo una investigación sobre la gestión del director escolar en la dirección institucional del proceso de enseñanza aprendizaje. Nuestro interés está dirigido a obtener información que ayude al mejoramiento de dicha gestión, por lo que necesitamos que usted nos responda de forma sincera y objetiva a las preguntas que se le formulan, relacionadas con conocimientos necesarios para ello. Su información será confidencial, de mucho valor y solo se empleará para los fines antes dichos. Muchas gracias.

Datos Generales:

a) Título académico _____ b) Especialidad de graduación _____ c) Años en la docencia ____ d) Experiencia en el cargo _____ e) Años de experiencia como director en la escuela que dirige actualmente _____ f) Edad _____ g) Sexo ____

Datos del centro:

a) Matricula ____ b) No de grupos por grados: 7° ____, 8° ____, 9° __ c) Total de docentes ____

1) Enuncie los documentos rectores que orientan la Política Educacional Cubana en la etapa actual:

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____

2) Los principios básicos del Sistema Nacional de Educación forman parte de las directrices fundamentales que conforman la Política Educacional del país. Enuncie tres de esos principios.

- a) _____
- b) _____
- c) _____

3) El Ministerio de Educación definió cuatro objetivos a los que dará máxima prioridad hasta el año 2016, asociados a cuatro áreas de resultados clave. Marque con X, las proposiciones que precisan dichos objetivos.

- a) ___ Perfeccionar el sistema de dirección de cada nivel directivo e institución educativa.
- b) ___ Elevar la calidad del proceso de optimización.
- c) ___ Elevar la calidad y rigor del proceso docente educativo en todas las educaciones.
- d) ___ Elevar el rigor del proceso de evaluación profesoral y de cuadros.
- e) ___ Elevar la calidad del proceso de formación de la fuerza de trabajo calificada de nivel medio, en correspondencia con las demandas actuales y perspectivas de cada territorio.

- f) ___ Elevar la calidad y rigor en la formación y superación permanente del personal docente que demanda cada territorio.
- g) ___ Elevar la calidad de la prestación de servicios de colaboración internacional.
- h) ___ Elevar los resultados de la promoción escolar en todos los niveles educativos.
- 4) De los rasgos que se muestran a continuación, marque con una X, todos los que, a su consideración, precisan con mayor especificidad el fin de la escuela secundaria básica en Cuba, tal y como está formulado actualmente:
- a) ___ Formar para un mundo laboral en continuo cambio.
- b) ___ Lograr la formación básica e integral del alumno.
- c) ___ Preparar al alumno para adoptar de manera consciente la opción del socialismo.
- d) ___ Lograr la plena identificación con su nacionalidad y su patria.
- e) ___ Elegir conscientemente la continuidad de estudios superiores.
- f) ___ lograr un nivel superior de afianzamiento en los conocimientos y en las habilidades adquiridas.
- g) ___ Alcanzar formas superiores de independencia y de regulación al asumir una posición activa ante las nuevas tareas estudiantiles y sociales que aseguren su preparación para la continuidad de estudios.
- h) ___ Fomentar una conciencia de productores.
- i) ___ Elevar la preparación política ideológica que incentive la motivación por pertenecer a las filas de la UJC.
- 5) Enuncie tres ideas rectoras que sinteticen el contenido de tres de los objetivos formativos generales de la escuela secundaria básica.
- a) _____
- _____
- b) _____
- _____
- c) _____
- _____
- 6) En cuanto al sistema de evaluación escolar establecido para la educación secundaria básica:
- 6.1. Complete los siguientes párrafos, según corresponda:
- a) En la Secundaria Básica la evaluación sistemática tiene un valor de _____ puntos, es aprobada por _____ y los instrumentos los son elaborados por _____.
- b) Las evaluaciones parciales se realizarán mediante prueba escrita con _____ preguntas y el máximo responsable de su aprobación es el _____.
- c) La evaluación final puede ser aplicada mediante las siguientes formas: a) _____, b) _____, c) _____.
- d) Las pruebas finales del 9º grado son confeccionadas por especialistas de la _____ y son aprobadas por el _____.

- e) El descuento ortográfico se realiza de la siguiente manera: en 7mo. grado se descuenta _____ puntos por cada error, en 8vo. grado _____ puntos y en 9no grado, se descuenta _____ puntos por cada error.

6.2. Seleccione (marque con X) las proposiciones que son correctas:

- a) La evaluación escolar tiene un carácter continuo, permite la constante comprobación del resultado del proceso de enseñanza aprendizaje y constituye guía orientadora de este.
- b) La evaluación escolar cumple funciones instructiva, educativa, desarrolladora, de control, diagnóstica y de mejora.
- c) El nuevo sistema de evaluación abarca, fundamentalmente, el componente instructivo del proceso de formación del escolar.
- d) En las evaluaciones parciales sólo se incluyen los contenidos estudiados en el período que le antecede.
- e) En los instrumentos de evaluación parcial y final se deben incluir preguntas que permitan diferenciar niveles de aprendizaje y desarrollo alcanzados por los estudiantes.
- f) En todos los tipos de evaluación se tomará en cuenta la asimilación de los contenidos de la educación.
- g) En la secundaria básica el descuento ortográfico sólo se realiza en las asignaturas del área humanística.
- 7) El proceso de enseñanza aprendizaje posee rasgos que los caracterizan y componentes que lo estructuran sistémicamente. En relación con ellos marque si son verdaderas o falsas (V/F), las proposiciones que se formulan a continuación:
- a) Es el proceso educativo institucional que de modo más sistemático organiza y estructura la enseñanza en relación con la manera que debe ocurrir el aprendizaje
- b) El contenido, como componente del proceso, se conforma de los conocimientos y habilidades que se deben formar en el estudiante.
- c) La clase es su forma organizativa principal.
- d) Su fin es el desarrollo integral de la personalidad de los educandos.
- e) Es un proceso multilateral.
- f) Los métodos constituyen su componente rector.
- g) Tiene un carácter dialéctico, complejo, al ser portador de un conjunto de contradicciones.
- h) Es un proceso bilateral.
- i) La evaluación, en sus diferentes tipos y formas de realización, constituye uno de sus fines principales.
- j) La relación interpersonal que lo distingue es la que se produce ente el docente y el alumno.
- 8) Enuncie cuatro principios para la dirección del proceso pedagógico escolar:
- a) _____
- b) _____

- c) _____
- d) _____
- 9) La concepción del proceso de enseñanza-aprendizaje desde una perspectiva desarrolladora presume nuevas miradas al aprendizaje y a la enseñanza. En relación con esta concepción seleccione (marque con X) las proposiciones que considere correctas:
- a) ___ El aprendizaje desarrollador propicia el desarrollo del auto-perfeccionamiento constante, de la autonomía y la autodeterminación del individuo.
- b) ___ Para el aprendizaje desarrollador no constituye prioridad lograr la socialización, el compromiso y la responsabilidad social del individuo.
- c) ___ El aprendizaje es verdaderamente desarrollador cuando promueve el desarrollo integral de la personalidad del educando.
- d) ___ El aprendizaje desarrollador enfatiza en lo afectivo-valorativo en el desarrollo y crecimiento personal de los aprendices.
- e) ___ El aprendizaje desarrollador potencia el tránsito progresivo de la independencia a la dependencia y a la autorregulación.
- f) ___ El aprendizaje desarrollador se encamina a lograr el dominio de las habilidades y estrategias para aprender a aprender y a crear la necesidad de una autoeducación constante.
- g) ___ La significatividad es una dimensión del aprendizaje desarrollador que se manifiesta en la utilidad que los aprendizajes tienen para que el alumno encuentre solución a problemas cotidianos.
- h) ___ La motivación para aprender constituye una dimensión principal del aprendizaje desarrollador.
- i) ___ La enseñanza desarrolladora se organiza a partir de los niveles de desarrollo actual y potencial de los y las estudiantes y conduce el tránsito continuo hacia niveles superiores de desarrollo.
- j) ___ El proceso de enseñanza-aprendizaje es desarrollador cuando instruye, educa y desarrolla.
- 10) La Resolución 150/2010, establece el Reglamento del Trabajo Metodológico del Ministerio de educación, que norma lo relacionado con este importante proceso. Clasifique, del conjunto de elementos que se señalan, cuáles se corresponden con sus direcciones principales (DP), sus niveles organizativos funcionales (NOF) y sus formas organizativas (FO). Marque en la casilla correspondiente.

No.	Elementos	DP	NOF	FO
a)	La preparación Metodológica			
b)	La tutoría			
c)	La clase de comprobación			
d)	Las prácticas de laboratorio			
e)	El colectivo de asignatura			
f)	La clase abierta			
g)	El proyecto educativo			
h)	El taller científico metodológico			

i)	El consejo de grado			
j)	El despacho metodológico			
k)	El trabajo docente - metodológico			
l)	La reunión metodológica			
m)	El claustro			
n)	El consejo de escuela			

11) En referencia con el trabajo metodológico, marque verdadero o falso (V/F), según considere:

No	Elementos	V/F
a)	El objetivo principal del trabajo metodológico es la evaluación sistemática del desempeño profesional del personal docente y directivo.	
b)	La clase abierta es una forma del trabajo científico-metodológico mediante la cual se produce la observación colectiva con docentes de un grado.	
c)	La clase metodológica instructiva se realiza en presencia de los educandos y se centra en los problemas de la didáctica de las asignaturas.	
d)	El trabajo metodológico tiene como contenido fundamental la preparación de los directivos, funcionarios y docentes para lograr la integralidad del proceso educativo...	
e)	El director de cada institución educativa realizará la planificación de los controles a clases teniendo en cuenta que el número de visitas que estos reciban con tal fin, sea equitativo.	
f)	La autopreparación es la vía fundamental del trabajo metodológico individual.	
g)	El director escolar es el responsable directo de la preparación de los docentes en correspondencia con el fin y los objetivos de cada educación.	
h)	El tratamiento de los nexos interdisciplinarios entre las asignaturas del grado, constituye una de las prioridades del contenido del trabajo metodológico.	
i)	El trabajo docente-metodológico es la actividad que realizan los educadores con el fin de perfeccionar el proceso educativo utilizando los resultados de investigaciones o experiencias pedagógicas.	
j)	El plan de trabajo metodológico se ejecuta, actualiza y controla en la dinámica del sistema de trabajo y se recoge en un documento independiente al plan de trabajo anual del nivel que lo concibe.	
k)	El plan de clase es un documento indispensable del trabajo metodológico del maestro, que se elabora con siete días de antelación como mínimo.	
l)	El plan de trabajo metodológico que se concibe en cada uno de los colectivos y niveles de dirección incluye objetivos, las formas del trabajo metodológico, fecha, participantes, responsables de su ejecución en función del cumplimiento del objetivo y formas de control.	