

# **ORGANIZACIÓN ESCOLAR Y SUPERVISIÓN EDUCATIVA; NECESIDADES DE LA DIRECCIÓN EDUCACIONAL**

---

---

## **Curso 21**

Autores

Dr. C. Odalys E. Fuentes Sordo

Profesora Titular

Directora de la Sede Pedagógica Municipal de Marianao  
Instituto Superior Pedagógico "Enrique José Varona"

Ciudad de La Habana

Dr. C. Inés Salcedo Estrada

Profesora Titular del Instituto Superior Pedagógico  
"Juan Marinello" – Matanzas

MSc. Laura Basaco Jon

Directora de Inspección - Ministerio de Educación

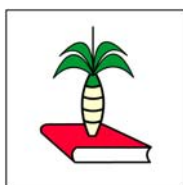
Edición: Dr. C. María Julia Moreno Castañeda

Corrección: Lic. José Luis Leyva Labrada.

Diseño y composición: MSc. Nelson Piñero Alonso

© sobre la presente edición, sello editor Educación Cubana.  
Ministerio de Educación, 2009.

ISBN 978-959-18-0429-7



Sello Editor EDUCACIÓN CUBANA

Dirección de Ciencia y Técnica

Avenida 3ra # 1408 esquina a 16.

Miramar, Playa. Ciudad de La Habana. Cuba.

Teléfono: (53-7) 202-2259

---

---



## ÍNDICE

Organización escolar y la supervisión educativa en el proceso de dirección educacional/ 1

Principales fundamentos teóricos y metodológicos que sustentan la organización escolar/ 4

Educación Preescolar/ 24

Educación Primaria/ 30

Educación Secundaria Básica/ 38

Educación Superior Pedagógica/ 44

Sugerencias metodológicas y prácticas para el mejoramiento de la organización escolar en las instituciones educativas de los diferentes niveles de educación/ 48

Supervisión educativa en función del mejoramiento de la calidad de los sistemas educativos/ 64

Carácter estimulante y cooperativo de la supervisión para el mejoramiento de la organización escolar/ 70

Principios, funciones, métodos y técnicas de la supervisión educativa. Ejemplos de su diseño y aplicación en el Ministerio de Educación/ 72

Métodos y técnicas de la inspección escolar/ 84

Una propuesta para la evaluación de la supervisión educativa/ 98

Bibliografía/ 105





## ORGANIZACIÓN ESCOLAR Y LA SUPERVISIÓN EDUCATIVA EN EL PROCESO DE DIRECCIÓN EDUCACIONAL

La última década del pasado siglo fue testigo de innumerables esfuerzos y reclamos de jefes de Estados y gobiernos, funcionarios y especialistas del más alto nivel, desde el escenario de diversos foros nacionales e internacionales, por elevar a planos superiores la conciencia y la necesidad de resolver el enorme desafío de una educación para todos con calidad y equidad. Los años transcurrido del presente milenio lo confirman.

La complejidad y dinamismo que afecta en la actualidad la evolución socio-cultural y económica de las sociedades, también se representa en el ámbito de la educación. Hoy se señalan retos para los sistemas educativos, las políticas educacionales y la dirección escolar : su capacidad para erigirse en un factor clave del desarrollo y adaptarse a la evolución de la sociedad, su correspondencia con los intereses del Estado, y la concreción de la capacidad de los hombres de aprender a convivir, que conlleva la reconsideración de contenidos, valoraciones y orientaciones valorativas para la formación de valores de identificación con la identidad nacional, el patriotismo, la solidaridad, la apertura a los demás y de entendimiento mutuo.

Como consecuencia, se impone la necesidad de un proceso de cambio, redimensionamiento y redefinición de las demandas que la sociedad establece a la educación, considerado como “una categoría que incluye conceptos de innovación, mejora, reforma o transformación. Este cambio se contextualiza en el tiempo, en la referencia histórico-social”<sup>1</sup>, a lo que debe añadirse también el espacio-escenario, pues para llevarlo a cabo hay que considerar contextos, medios, recursos, niveles y posibilidad de interacción. Fidel Castro ha planteado la necesidad de partir de ideas y conceptos enteramente nuevos hasta alcanzar un sistema educacional cada vez más justo e igualitario, con atención a la autoestima y las necesidades morales y sociales de los ciudadanos.

Este cambio se relaciona con nuevas ideas acerca de las prioridades sociales, las políticas educativas, el contenido de la educación, del

---

<sup>1</sup> Lisardo García Ramis: El nuevo modelo de escuela. Experiencia de su introducción, ICCP, Pedagogía'99, La Habana, 1999, p. 1.

proceso de enseñanza-aprendizaje y también de su estructuración, y organización, no solo en el ámbito escolar, sino también del sistema educativo en general.

Nuestro país se ha planteado la necesidad de un salto cualitativo en la educación y la dirección educacional, para la formación de una personalidad cualitativamente superior en un proceso complejo e interactivo. La escuela cubana debe garantizar la formación de este capital humano vital, como pilar del futuro desarrollo socio-económico, en cualquiera de los contextos nacionales.

La escuela cubana, consecuente con el encargo social de formar un hombre que piense, sienta y actúe, en correspondencia con los ideales de la revolución y la sociedad socialista que edificamos, ha tenido una responsabilidad cada vez más creciente en la elevación de la calidad educativa de los niños, adolescente, jóvenes y adultos que masivamente ingresan a las aulas sobre la base de una práctica escolar fundamentada en los logros de las ciencias pedagógicas.

Para el magisterio cubano, la escuela es una fuente permanente de interrogantes y de soluciones por la vía de la acción investigativa, como expresión del perfeccionamiento continuo de nuestro sistema educativo.

Consecuente con su encargo, las principales transformaciones que se vienen introduciendo en la escuela cubana en los últimos años, colocan en el centro de la atención de los investigadores como esencial, la eficiencia de la labor educativa y los problemas que de ella se derivan entre los cuales el aprendizaje de los estudiantes; los métodos de enseñanza; la formación de valores jerarquizados de la personalidad de los niños, adolescentes y jóvenes, constituyen sin lugar a dudas, prioridades.

En este marco de prioridad, la necesidad de una dirección escolar eficiente se convierte en una tarea de significativa atención para alcanzar los objetivos que la escuela como institución social se ha planteado en su proyecto educativo.

El éxito del trabajo de dirección de la institución educativa está determinado por el grado de organización alcanzado en él. La organización constituye el aspecto más visible del proceso de dirección.



La Organización Escolar (EO) influye en la calidad de la educación. Tiene como objeto proporcionar normas para armonizar ambientes, locales, instrumentos, materiales y personas en un proceso secuencial y congruente a fin de que la orientación pedagógica y didáctica sea eficaz.

Es en este marco que la supervisión, como función inherente a los sistemas educativos para su mejora y conservación, se convierte en un elemento clave para el perfeccionamiento de la organización escolar en las instituciones educativas y en especial para el logro de la calidad de la educación.

La búsqueda de un nuevo equilibrio entre las funciones tradicionales de la supervisión, la reconceptualización del contenido de esas funciones y la profundización en las concepciones sobre el orden e interrelación de las actividades para garantizar el funcionamiento de las instituciones educativas, se perfilan como cambios estratégicos necesarios.

Rebasar los estilos inflexibles y rígidos de la organización escolar y la supervisión educativa se constituyen en la actualidad en nuevos desafíos para la dirección educacional, urgidos por la necesidad apremiante de implementar estilos y métodos nuevos que resulten congruentes con las transformaciones que se introducen en las instituciones educativas, que pongan su acento en el talento de los profesores, en la participación democrática, en el estímulo a las experiencias más novedosas y promuevan las potencialidades de los educadores, condiciones insoslayables para la formación y desarrollo de la personalidad del niño, adolescente y joven.



## PRINCIPALES FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS QUE SUSTENTAN LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR

- El concepto de organización escolar.

Estamos tratando la organización en el campo específico de una institución educativa, que se refiere a un espacio especialmente estructurado y organizado, con objetivos y fines definidos que responde a las exigencias de la sociedad dada.

Una mirada a los acontecimientos fundacionales, nos lleva a J. A. Comenio (1592-1670), precursor de la pedagogía como ciencia, en su obra clásica *Didáctica Magna* estableció un símil entre la organización escolar y el mecanismo de un reloj en estos términos:

“Una disposición tal de todos cuantos elementos lo integran, en su exacto número, medida y orden, que cada uno de ellos tiene fin determinado y para este fin los adecuados medios y preciso empleo de estos medios; una escrupulosa proporción de unos y otros, y de la debida coherencia entre cada uno de ellos con su correlativo, y mutuas leyes para comunicar y devolver la fuerza”...dar a las escuela una organización que responda al modelo del reloj, ingeniosamente construido y elegantemente decorado”.<sup>2</sup>

En la comunidad pedagógica cubana se asume *la organización*, en su sentido más amplio, como.

“Ordenación, colocación, disposición, sistema estructurado de elementos según principios preestablecidos, Este término expresa la idea de someter a reglas o normas algo en cuestión, con el fin de alcanzar objetivos bien definidos”.<sup>3</sup>

Un grupo estimable de autores definen la Organización Escolar como:

- “...la buena disposición de los elementos para educar a los niños por medio de la instrucción”. (Blanco R. 1924)

---

<sup>2</sup> J. A. Comenio. *Didáctica magna*. Ed. Pueblo y Educación. La Habana, 1983. p.88. El subrayado es nuestro.

<sup>3</sup> D.Corrales y Celia Pérez. *Hacia el perfeccionamiento del trabajo de dirección escolar de la escuela*. Ed. Pueblo y Educación. La Habana, 1979. El subrayado es nuestro.

- “Ordenación de los elementos de la escuela para que concurren adecuadamente a la educación de los escolares”. (García H. 1968)
- “Su objeto es ordenar todos los elementos que inciden en la función educadora hacia un objetivo claro y concreto: estimular y facilitar el desarrollo de la personalidad de todos los elementos de la comunidad en que está localizada”. (Arribas, 1977)
- “...la disposición de los diferentes elementos que concurren en la actividad escolar”. Hernández Ruiz, S y otros. Organización Escolar. (Utthia, México, 1954)
- “el objeto de la OE es la escuela o institución educativa como lugar donde se realiza la educación formal.... (Del Pozo, 1978)
- “Ordenación adecuada de todos los factores y elementos que confluyen en la vida escolar, a fin de alcanzar mejor los objetivos de educación”. (Moreno, 1978)
- “Disponer los elementos de índole personal, material y formal que la constituyen, de manera que contribuyan lo más eficientemente posible, a la consecución de sus propios fines, es decir, a la educación de los niños”. (Maíllo, 1979)

Estas opiniones autorales se refieren a la necesidad de la ordenación respecto a la finalidad educativa. Es una visión restrictiva del objeto de estudio de la organización escolar que adquiere una mayor utilidad y sentido cuando nos movemos en realidades complejas, donde la necesidad de ordenación es importante dada una supuesta mayor dispersión de intereses individuales.

Se concuerda con Gairín Sallán J. que el objeto de la OE no es el análisis de los elementos en sí mismos (profesor, alumno, espacio, empleo de recursos, etc.) sino en su perspectiva organizacional, en su interrelación con los demás elementos y en función del objetivo planteado.

Para este autor la organización escolar se refiere al “...estudio de la interrelación de los elementos que intervienen en una realidad

escolar con vistas a conseguir la mejor realización de un proyecto educativo".<sup>4</sup>

Este autor se refiere a la realidad escolar y no de la escuela, en este caso estamos abordando el término escolar como Institución educativa para identificar a las entidades que se encargan de la educación de los preescolares, escolares, adolescentes, jóvenes y adultos, en todas sus modalidades y tipos, como espacio para el aprendizaje sistemático. La realidad institucional se enmarca y define en realidades más amplias con las que mantiene variadas relaciones. Hay que considerar el entorno y lo interno de la institución. El entorno influye en lo interno y permite, en función de sus especificaciones, considerar las diferentes tipologías de instituciones.

La sociedad actual reclama un nuevo status y exige una mayor relación institución-entorno debido a la importancia de la educación y la evolución de su propio concepto hacia perspectivas de mayor colaboración y participación. Por ello la necesidad de organizar e integrar globalmente los factores del entorno con los de lo interno.

La OE comprende, por tanto, el análisis de realidades de educación formal y no formal siempre que en ellas haya un proceso sistemático de aprendizaje.

La realidad institucional es mucho más amplia, desborda la consideración y ordenación de elementos materiales. Se refiere no solo a los elementos institucionales, sino también a los extrainstitucionales a los que es necesario dar un nivel de organización dado desde la institución. No puede obviarse que la educación es condicionada y condicionante del entorno socio-cultural. Y la consideración de estas realidades permiten tipificar, a partir de normas y reglas generales, decisiones particulares o singulares. Así, existen en Cuba disposiciones de organización escolar comunes a todo el sistema y otras más particulares para cada subsistema de educación las que a su vez se particularizan en tipos de instituciones y que requieren singularidad en función de los diferentes contextos de realización.

La OE al abordar realidades socio-culturales se refiere a fenómenos complejos y dinámicos y ella misma debe tener este enfoque

---

<sup>4</sup> Gairín Sallán, J. ob. cit., p. 111.

científico para estudiarlos debidamente. Existe por tanto un texto para la OE y se requiere la consideración del contexto para la adecuación y concreción de las políticas educativas. Su inobservancia implica una materialización dogmática y autoritaria de la dirección.

La conceptualización del objeto de la OE se refiere a la interrelación de todos los elementos y factores, incluidos de manera especial los humanos, proporcionando normas para armonizar ambientes, locales, instrumentos, materiales y personas en un proceso secuencial y congruente a fin de que la orientación pedagógica y didáctica sean eficaces; porque estamos hablando de un sistema, que como todos los demás en la dirección, tiene una base objetiva y una concreción subjetiva. Si los objetivos, los elementos estructurales, el contenido, sus interrelaciones, las decisiones de OE no actúan como sistema; si ella misma no se concibe en términos de sistema, su objeto se reduce y resulta insuficiente.

La institución educativa es un sistema abierto, precisamente por su interrelación con el entorno. La política educativa concretada en el currículum escolar, se integra por perfiles necesarios a la sociedad que la diseña; y requiere ser contextualizado a los distintos escenarios territoriales donde se materializa. La institución educativa tiene que tomar del entorno intereses y necesidades, proyectar y organizar su labor de manera que los satisfaga.

La institución educativa sirve a la sociedad que la establece y retribuye a ella un egresado de acuerdo con sus expectativas y necesidades, de manera que reproduzca el modelo social, enriquecido por la praxis y permita, en un ciclo continuo y progresivo, su transformación y avance.

“Nuestra sociedad ha adquirido conciencia de un necesario redimensionamiento del sistema organizacional de la escuela. Urge lograr realmente un cambio en el grado de conocimiento y consideración proyectiva, en la concepción organizacional de la labor escolar; entre otros, en la relación con los agentes educativos, el diseño del currículum, la organización funcional, el uso de recursos, la extensión de los servicios, el perfeccionamiento de los soportes profesionales, la capacidad para identificar e incorporar nuevas

formas de trabajo, la redefinición de estrategias y de la cultura que se genera”.<sup>5</sup>

Diferentes autores se han referido en sus obras a esta necesaria relación escuela-entorno:

- “La OE planifica la interrelación más adecuada de todos los elementos que la componen con vistas al fin previsto. Tales elementos constituyen el entorno y lo interno del escolar”. Fernández A, La Organización Escolar. Estructuras y recursos. En Anuario, sección de Ciencias de la Educación, UAB, 1981, 125.
- “...la escuela tiene relaciones con la comunidad circundante en su conjunto y con determinadas entidades, fuerzas y organizaciones externas (familias, autoridades locales, asociaciones de diversa índole, empresas, etc.). Esta vinculación influye necesariamente sobre la organización del centro docente en forma y grado tales que muchos de sus aspectos organizativos responde a las exigencias exteriores...” Arturo De La Orden, El currículum en la edad preescolar, En Enciclopedia de la Educación Preescolar, Vol. I, Santillana, Madrid, 1986, p. 328.

Otro ámbito de análisis de la OE se aprecia en estos criterios autorales:

- “Entendemos la organización escolar como ordenación de realidades específicas” Gairín Sallán, J, ob. cit., p. 113. Este autor rechaza el sentido suprainstitucional que le otorgan Dienzeide (1983) o Arturo de la Orden.
- “...la organización escolar hace referencia a dos niveles; por un lado, al sistema educativo formal en su conjunto y; por otro, al centro docente que constituye un subsistema organizativo semiautónomo” Arturo De La Orden (1986).

Esta definición de de la Orden identifica un campo mucho más amplio para la OE, referido también al funcionamiento de los sistemas educativos, como concreciones de una política dada nacional o territorial.

---

<sup>5</sup> Luis Ugalde Crespo: Hacia un modelo de director educacional zonal serrano pinareño, tesis en opción al título de Master en Educación, IPLAC, La Habana, 2001, pág. 28.

Se asume la OE como una disciplina científica perteneciente al campo de la dirección científica educacional y por tanto tiene como marco teórico conceptual de referencia aquellos presupuestos que le son necesarios: leyes, principios, contenidos, métodos de investigación o estudio, formas de control y evaluación provenientes de la pedagogía y de la dirección científica educacional.

Más ella no determina las formas de actuación de los elementos humanos dentro del sistema de dirección, sino que su concreción contextual resulta de la cosmovisión y concepción teórico-metodológica y práctica de los sujetos dirigentes de los procesos. La OE se convierte entonces en un saber esencial para el trabajo de los directivos y sus colectivos a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos trazados.

La complejidad y dinámica social argumentan la necesidad de considerar la OE no solo como una disciplina que se expande y diversifica en su contenido, sino que a la vez se delimita en un campo singular dentro de la dirección científica educacional; por tanto una disciplina muy interrelacionada con las teorías de los sistemas, de la contingencia y del riesgo; cada vez más relacionada con diferentes campos del saber humano y con diferentes modalidades educativas (como formas organizativas y como instituciones específicas) para concretar en la praxis la política educacional nacional.

El término organización escolar se puede tratar desde diferentes aristas: desde las Ciencias de la Educación, o desde la escuela, a nivel teórico o a nivel práctico. No cabe duda que una definición precisa es necesario darla teniendo en cuenta diferentes puntos de vista.

La OE es actualmente un campo del saber educacional en pleno proceso de redimensionamiento. Para muchos autores consultados<sup>6</sup> la OE por su contenido cuyo estudio científico pretende la teoría y la

---

<sup>6</sup> Q. Martín-Moreno Cerrillo, 96; Gairín-Sallán 96; Colectivo de autores del MINED 84; Muñoz y Román, 89; Borrell, 88; Beltrán, 91; Pozner, 95.

práctica organizativas y, por el marco institucional en que se aplica “define su núcleo temático en un ámbito interdisciplinario”.<sup>7</sup>

La OE, es un término que implica funcionalidad. Cualquier sistema puede disponer de determinados recursos materiales y financieros, mas no son ellos los que determinan esencialmente la calidad de la OE, sino las decisiones de su empleo, la competencia de los elementos humanos que en él intervienen.

Epistemológicamente ha trascurrido un proceso histórico-cultural en el que se han ido acumulando e integrando diferentes y/o sucesivos enfoques relacionados con referentes teóricos procedentes de la política educativa, la teoría de la educación, la teoría del currículum, la teoría del cambio, la teoría de la organización, las teorías de la gestión<sup>8</sup> a las que podría añadirse las teorías didácticas, de la dirección científica del trabajo; de la educación y formación de la personalidad y su orientación profesional.

Es obvio pues, el complejo contexto epistemológico para caracterizar el ámbito disciplinario de la Organización Escolar que se encuentra en un punto de intersección entre las dimensiones educativa, organizativa y administrativa de la institución educativa, en lo institucional y lo extrainstitucional.

En nuestra concepción, la OE tiene su campo de estudio muy concreto en el estudio integral de la organización del proceso pedagógico en la institución educativa en sus diversas relaciones y que define su contenido a partir del ordenamiento de las acciones de la actividad educativa institucional para el cumplimiento exitoso de los objetivos trazados y para el perfeccionamiento continuo de las realizaciones educativas referidas a la formación de los educandos.

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

---

<sup>7</sup> Q. Martín-Moreno Cerrillo, La organización de centros educativos en una perspectiva de cambio, Ed. Sanz y Torres, Madrid, 1996, pág 33.

<sup>8</sup> Hoyle, E.: The politics of school management, Hoddlerand Houghton, Londres, 1986, pág. 13.



las características de los escolares y tener en cuenta las posibilidades máximas de desarrollo.

Para ello en la organización de la vida de la institución educativa deben atenderse:

- Los principios generales de la educación, de la dirección y los objetivos estatales elaborados anualmente.
- El diagnóstico integral de la escuela y la comunidad.
- Las prioridades y la proyección estratégica elaborada en cada instancia de dirección.
- Las aspiraciones del modelo de escuela en cuestión, los objetivos de cada nivel y grados.
- El contenido, métodos y los estilos de dirección.
- La creación de un ambiente adecuado en el que se desarrolle el proceso educativo.
- El papel del docente en la dirección del proceso educativo en la clase y otras formas organizativas.
- Las formas de organización más racionales atendiendo al cumplimiento de lo orientado y la aplicación creadora en las condiciones existentes.
- El papel de las organizaciones políticas y de masas en la escuela y en la comunidad.
- El protagonismo estudiantil en la toma de decisiones.

Constituye una necesidad objetiva el hecho de que los funcionarios, directivos docentes, maestros, profesores y todo el personal que interviene en la dirección del proceso pedagógico comprendan la importancia de lograr una organización científica del quehacer escolar.

Para fundamentar científicamente la organización escolar se hace necesario considerar los contenidos de la Higiene Escolar que incluye:

- Normalización de la actividad docente.
- Duración del trabajo docente.
- La carga docente y su distribución en el plan de estudio, los programas, en el horario y en la clase.

- Higiene de la comprobación de los conocimientos, las habilidades y los hábitos.
- Organización higiénica de la tarea.
- Requisitos higiénicos para el uso de los métodos, medios y materiales de estudio.
- Puesto de trabajo del escolar.

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

Dentro de los factores que influyen en la carga docente óptima, se plantean:

- Nivel de complejidad de la información.
- Duración del trabajo docente.
- Distribución de las actividades y su complejidad.
- Requisitos higiénicos para la confección del horario docente.
- Planificación y organización de los recesos.
- Descanso activo.

La higiene escolar dentro de las ciencias de la educación, aporta a la formación del hombre, leyes, regularidades, principios, normas y reglas para la conservación y fortalecimiento del estado de salud de niños, adolescentes y jóvenes. El propósito más general de los estudios de higiene escolar es conocer la influencia de los factores de todo tipo que conforman el ambiente en que vive y se educa la población infantil, cómo conservar la salud teniendo en cuenta su desarrollo físico y psicosocial.

En el contexto de los cambios sociales que se han operado en nuestro país, así como las transformaciones que impone la revolución científico-técnica y la actual revolución educacional, la higiene escolar ha alcanzado un mayor desarrollo en comparación con períodos anteriores.

El perfeccionamiento continuo del sistema educacional cubano incluye una serie de cambios curriculares complejos no sólo en el plan de estudio, sino también en las concepciones del proceso

docente - educativo encaminadas a la formación integral de las nuevas generaciones. El perfeccionamiento de la educación está dirigido también a la conservación del estado de salud de niños, adolescentes y jóvenes, su fortalecimiento y al máximo desarrollo de las potencialidades de estos, en pleno proceso de crecimiento y desarrollo.

Se plantean hoy a la higiene escolar una serie de tareas ante los cambios en las cargas físicas e intelectuales a que están sometidos los educandos, la creación de condiciones favorables en la base material de la institución educativa, la organización racional del régimen de trabajo y descanso, la creación de mejores condiciones para la doble sesión, el seminternado y para las actividades extraescolares.

La higiene escolar como ciencia tiene un objeto claramente definido: la relación del educando con su ambiente. En el contexto de esta relación ejercen su influencia múltiples factores, los que la ciencia higiénica estudia para descubrir leyes, regularidades, principios y reglas para asegurar la conservación y fortalecimiento de la salud de niños, adolescentes y jóvenes y su desarrollo pleno.

En ocasiones se ha identificado higiene escolar con educación para la salud confundiendo los objetos de cada una de ellas. Como decíamos la primera se ocupa de la relación del educando con su ambiente, en cambio la otra se ocupa de las vías para que el sujeto interiorice cómo conservar y fortalecer de la salud. Lógicamente en el contexto escolar predominan todas las acciones educativas, sin embargo, si no se atienden a las leyes y regularidades que aporta la higiene escolar esas acciones serían vacías.

Por otra parte, en los últimos años, y con la desaparición del campo socialista, los aportes de la higiene escolar se divulgan e introducen en la práctica a través de la educación para la salud en los países de iberoamérica y en los desarrollados del primer mundo.

Durante los últimos decenios, las instituciones especializadas en el desarrollo de las investigaciones en higiene escolar han realizado aportes significativos. Esto no excluye las contradicciones que existen entre científicos de diferentes partes del mundo e ideologías.

Sobre la base del debate científico se desarrolla la ciencia y se van encontrando soluciones a los diferentes problemas que deben ser resueltos.

Otra de las ideas que cobra fuerza en la actualidad es la relacionada con el tratamiento de la higiene escolar como higiene de las edades o más propiamente dicho auxológica. Esta concepción tiene sus bases en los grandes cambios que se dan a lo largo de los diferentes períodos y etapas del crecimiento y desarrollo humano.

Durante todo el proceso de crecimiento y desarrollo en el individuo transcurren paralelamente dos procesos: por un lado la socialización del niño, que va acompañado del incremento del círculo de factores materiales y sociales; y por otro, el crecimiento de sus posibilidades funcionales, lo que le permite reaccionar adecuadamente ante la influencia de estos factores. Del nivel de concordancia de estos procesos depende la relación del organismo en crecimiento con el medio, y como consecuencia su estado de salud.

De las ideas expuestas hasta aquí se deriva que un problema fundamental de la higiene escolar es la correspondencia entre las posibilidades funcionales del organismo en desarrollo con las condiciones concretas del medio, la preparación funcional del organismo ante la influencia de los distintos factores. A este problema también aporta soluciones la educación para la salud. Ambos tienen un campo de acción muy próximo al accionar sobre grupos de sujetos similares y problemas comunes.

Al estudiar una relación tan compleja como es el organismo con su ambiente, que está determinada por factores intrínsecos y extrínsecos en su interacción, resulta esencial la realización de investigaciones con un enfoque multidisciplinario donde se aprovechan los avances alcanzados por otros países.

En las instituciones científicas de Cuba y el extranjero encargadas de investigar los problemas de higiene escolar, el estudio de la preparación funcional de niños, adolescentes y jóvenes, tiene su expresión más concreta en las investigaciones sobre madurez escolar, estado de salud, cargas físicas e intelectuales, predisposiciones para las distintas profesiones y preparación física de los escolares entre otros.

Los estudios sobre la preparación funcional del organismo de niños y adolescentes se realizan fundamentalmente por edades, lo que aporta datos a una periodización del desarrollo, muy necesaria en las investigaciones de higiene escolar.

Todas las recomendaciones tanto en la ciencia como en práctica acerca de la división de la edad escolar en diferentes períodos: lactante, preescolar, edad escolar temprana o tardía (o periodizados de otra manera de acuerdo al criterio establecido), parte por un lado, de las funciones sociales del niño y por otro, del nivel de desarrollo de los diferentes órganos, sistemas y funciones. Hoy con más fuerza se plantea la necesidad de una *periodización del desarrollo* específica para la higiene escolar, la que no tiene que coincidir al estudiar todas las influencias a que está sometido el organismo del escolar.

La preparación funcional del organismo de niños y adolescentes con relación a las influencias del medio externo, no sólo está en relación con el nivel de desarrollo alcanzado por el organismo, sino también por el nuevo nivel de influencias. El organismo en pleno proceso de crecimiento y desarrollo, está sometido continuamente a la acción de nuevos factores que exigen su adaptación, produciéndose así nuevas cualidades en el niño. Estos cambios cualitativos de tanta significación para la higiene escolar se inscriben en el problema de adaptación.

El problema de adaptación es estudiado por diferentes centros especializados e incluye investigaciones sobre el ingreso del niño al círculo infantil, los cambios en las condiciones climáticas en diferentes épocas del año, estudios sobre higiene en la etapa inicial de incorporación a la escuela media y centros tecnológicos, la influencia de los primeros contactos del adolescente con los factores de la producción entre otros. En síntesis, el problema de la *adaptación* se estudia a partir de las reacciones específicas del organismo desde el momento en que se encuentra sometido a las nuevas condiciones ambientales.

Otro problema relacionado con la preparación funcional del organismo lo constituye la *normalización higiénica*. Constituyen objeto de normalización higiénica en Cuba y en otros países, el

régimen de vida en el círculo infantil, volumen y organización de las clases en escuelas de diferentes niveles, el tiempo de trabajo de los escolares en los talleres docentes, el régimen de trabajo y descanso, la educación física en el círculo infantil y en la escuela (tiempo y duración de las cargas físicas).

También se estudian *las condiciones ambientales* que rodean a niños y adolescentes, el edificio escolar, su ubicación, equipamiento, dimensiones de los locales, iluminación natural y artificial, las condiciones microclimáticas, requisitos en la elaboración de juguetes, muebles, así como la confección de libros y materiales docentes. Dentro de las problemáticas actuales un lugar importante lo ocupan el trabajo con las tecnologías de la información y la comunicación, pues los escolares permanecen una parte de su tiempo en contacto directo con ellas.

Es cierto también, que la normalización en el proceso docente-educativo es de difícil realización y aplicación por lo complejo del mismo –un proceso de relaciones sociales donde subyacen otros múltiples factores, pero este no deja de tener vigencia en dicho contexto. Así la tesis doctoral de O. Orozco Hechavarría (1995) y de José Carlos Pérez (2000), trae nuevamente a la luz de los pedagogos la discusión del problema, y propone la sistematización de una serie de factores a tener en cuenta en el proceso pedagógico.

La organización científica de la vida de la escuela descansa en un régimen de vida adecuado del educando, el que influye en su crecimiento y desarrollo, estado de salud y capacidad de trabajo.

El régimen de vida es considerado por diferentes autores, como el sistema de tareas que se realizan en una unidad de tiempo con un orden y frecuencia adecuada de acuerdo con las características del escolar o su grupo. La evaluación del régimen para el estudio de la carga general a que están sometidos los niños, adolescentes y jóvenes en las instituciones escolares debe ser un componente esencial.

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

- Organización prefijada de las actividades.
- Alternancia racional y sistemática de las actividades.

- Dosificación de la carga física e intelectual.

Cuando hablamos de organización prefijada nos referimos tanto al tiempo de duración como a su planificación rigurosa. La alternancia debe atender a la secuencia, frecuencia y sistematicidad de manera que se puedan desarrollar hábitos adecuados. Alternar el trabajo físico e intelectual, el trabajo y el descanso es una condición necesaria. La dosificación incluye el hecho que las cargas físicas e intelectuales deben suministrarse atendiendo a las posibilidades funcionales de los escolares. Sería tan insuficiente que estuvieran por debajo como por encima del nivel desarrollo alcanzado en cada etapa.

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

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

- Incluir un conjunto de actividades de diferente naturaleza.
- Abarcar las tareas en una unidad de tiempo.
- El establecimiento de relaciones de coordinación y subordinación entre los diferentes tipos de actividades
- Cumplir normas higiénicas para cada tipo de actividad y para el conjunto.
- Una fundamentación científica basada en los ritmos biológicos y la organización del estudio y el trabajo.

Los componentes típicos del régimen de vida independiente de la edad, el sexo, o el tipo de escuela son: el sueño; las actividades docente-educativas; las actividades extradocentes, de alimentación, de aseo personal, de traslado, actividades en el hogar, del tiempo libre y la recreación y actividades político – ideológicas que por su papel formativo ocupan un lugar importante en la vida del escolar.

Desde *el punto de vista práctico* la correcta organización del régimen de vida debe atender los siguientes factores:

- Las potencialidades y particularidades del desarrollo morfofuncional por edades que le permitan al escolar enfrentarse con éxito a las actividades propuestas.
- Los efectos fisiológicos que provoca cada actividad. Es necesario tener en cuenta el consumo energético que ocasiona las diferentes actividades a que se enfrentará.
- El presupuesto real de tiempo de que se dispone atendiendo a las normas existentes.
- Las condiciones materiales existentes. Cantidad y calidad de las instalaciones, de los locales, del equipamiento, las condiciones de vida y de trabajo en general.
- Atender a los principios higiénicos del régimen.

Una de las condiciones para la conservación la capacidad de trabajo de los escolares en un nivel alto durante el día y la semana, lo constituye la *estructuración racional del horario docente*. Las investigaciones de fisiólogos e higienistas han demostrado que un horario docente bien estructurado debe atender a la dinámica de las funciones del organismo así como a la capacidad de trabajo tanto intelectual como física.

Es ampliamente difundida la idea de que la estructuración racional del horario docente debe considerar la alternancia de las asignaturas fáciles con las difíciles, sin embargo resulta muy difícil determinar criterios suficientemente objetivos para ello. En la literatura se indica que la dificultad de una asignatura para el estudiante está determinada además por sus disposiciones y capacidades individuales. De ello se infiere que la alternancia de las clases debe capacitarlo para cambiar de una actividad intelectual a una física.

Una valoración pedagógica y psicológica de las asignaturas debe considerar el diagnóstico de los escolares, el tipo de contenido, los métodos y medios de enseñanza utilizados, las formas organizativas y las condiciones de trabajo entre otros. Por esto, para la estructuración de los horarios de acuerdo al criterio de los pedagogos deben planificarse a lo largo del día distintas asignaturas.

En los trabajos de S. M Grombaj se hace un intento de diferenciar la dificultad de la asignatura y su fatigabilidad, es decir el efecto de la



carga de la clase en el estado funcional del organismo reflejado en su capacidad de trabajo. Como se observa la dificultad es la valoración subjetiva del grado de complejidad del contenido, y la fatigabilidad el efecto de la clase en su totalidad sobre el nivel de capacidad de trabajo. Las manifestaciones más desfavorables se evidenciaron después de las clases en que los alumnos se enfrentaron por primera vez al contenido.

Por ejemplo: en 4to grado fue Historia, en 5to Matemática, en 6to Lengua Española. Los datos obtenidos en otros grados corroboran que después de concluidas las clases de Matemática existe un mayor nivel de fatiga en los escolares, por lo que se recomienda que esta asignatura se ubique en los horarios de mayor nivel de capacidad de trabajo.

Consecuentemente para la elaboración del horario es necesario conocer en qué grado y a qué asignaturas es necesario dar preferencia, es decir situarla en horarios de alta capacidad de trabajo.

Teniendo en cuenta lo planteado anteriormente, en la estructuración del horario escolar se han de considerar los aspectos esenciales siguientes:

- Considerar el comportamiento de la capacidad de trabajo según su dinámica y los niveles de fatiga.
- Que esté centrado en el alumno y por lo tanto atienda sus necesidades formativas individuales a partir del diagnóstico integral (docente, social, cultural, político y de salud).
- Disponibilidad de locales, aprovechar las áreas exteriores.
- Alternar las asignaturas durante el día y la semana.
- Concebir las actividades del horario nocturno, así como los sábados y domingos, entre ellas: tiempo de máquina, actividades recreativas, deportivas, culturales, de trabajo socialmente útil, proyección de videos, entre otras.
- Las potencialidades del maestro o profesor del grupo y del claustro.

- Las potencialidades de las instituciones de la comunidad.

Algunos autores en nuestro país se han referido al término ambiente escolar, fundamentalmente desde el punto de vista higiénico y de salud.

En el libro "Higiene de los niños y adolescentes", se plantea que "Se llama ambiente escolar, en su acepción más amplia, al conjunto de factores de todo tipo, objetivos y subjetivos, físico-constructivos y sociales, que hacen posible llevar a cabo el proceso docente-educativo, y que influye y contribuye de manera decisiva a la formación integral del alumno"<sup>9</sup>

Se señala además, que el ambiente escolar abarca una amplia gama de elementos ambientales, físicos y sociales, con los cuales está en contacto directa o indirectamente, consciente o inconscientemente el niño, adolescente y joven, y que influyen de forma positiva o negativa en su desarrollo, en su salud y en su conducta.

Desde nuestra posición se declara que el ambiente escolar está constituido por:

- Las personas que participan en el proceso pedagógico (estudiantes, trabajadores de la educación, familia y otros).
- Espacios físicos interiores y exteriores para el desarrollo de actividades docentes.
- La comunidad y sus instituciones.

En la práctica estos tres componentes del ambiente escolar, forman parte de un todo, cuya interacción resulta necesaria para el desarrollo de las actividades del régimen de vida de la escuela.

Para la organización escolar es imprescindible el conocimiento de los componentes del ambiente escolar, para dar un uso adecuado de estos.

Diferentes autores se han referido a las condiciones del edificio escolar y en particular al aula, que es el local donde el alumno pasa la mayor parte del tiempo, por lo que debemos conocer sus requerimientos. A la luz de las transformaciones realizadas a los diferentes modelos de escuela, según el nivel de educación varía la

---

<sup>9</sup> R. Ferreiro G, y Pedro S. G.: Higiene de los niños y adolescentes. Editorial Pueblo y Educación. Ciudad de La Habana, 1988. p. 288.

superficie del aula en correspondencia con el tamaño del grupo escolar, así mismo en la educación preescolar los salones varían según la edad de los niños, en la educación primaria las aulas son para 20 escolares, en educación secundaria se dan diferentes modalidades, que van desde aulas para 15, 30 y hasta 45 alumnos, en la educación preuniversitaria se deben diseñar para 30 alumnos, al igual que en la educación superior.

Otro aspecto a considerar es la forma del aula, que se recomienda que sea preferiblemente, rectangular aunque puede aceptarse el cuadrado. La forma rectangular del aula tiene su fundamentación en garantizar las condiciones de visualización del pizarrón y el televisor, que se recomienda que esté ubicado en una posición que facilite el uso de la pizarra y garantice la visualización adecuada de todo el grupo. Además, se debe tener en cuenta la distancia entre la primera mesa y la pizarra y el TV, así como la distancia entre mesas, filas y mesas y paredes, de forma tal que permita el adecuado movimiento del docente y de los alumnos para facilitar el trabajo de atención individualizada y la circulación dentro del aula.

Otras cuestiones que se deben tener en cuenta son la orientación del aula, la iluminación natural y artificial, la ventilación, la temperatura, la acústica, el color de las paredes y de la pizarra, la ubicación y altura de la pizarra, los instrumentos de trabajo y el mobiliario escolar; para todo lo cual se deben cumplir los requerimientos higiénicos que se plantean como resultados de investigaciones científicas realizadas sobre este tema, con el fin de preservar el estado de salud y los niveles adecuados de capacidad de trabajo de los escolares.

En el edificio docente, además de las aulas, se ubican laboratorios de computación, talleres y otros locales. Los laboratorios de computación deben cumplir las normas higiénicas que garanticen la adecuada disposición de las computadoras, de forma tal que los gases que estas emiten no dañen la salud del escolar, tener en cuenta la iluminación óptima, la distancia entre el escolar y la pantalla del monitor, entre otras, todas estas cuestiones cobran una significativa importancia dado por la cantidad de horas que permanece el escolar frente a la computadora y la necesidad de

garantizar su normal crecimiento y desarrollo y la preservación de un estado de salud adecuado.

En la actualidad se incorporan al edificio escolar, locales destinados a la alimentación de niños, adolescentes y jóvenes, para acometer el almuerzo o merienda escolar en los centros externos, estos locales deben reunir las condiciones higiénico-sanitarias requeridas.

En las áreas exteriores se debe garantizar la limpieza, ornato, así como la disposición del busto de Martí, el asta de la bandera, la identificación de la escuela, los jardines, parcelas o huertos escolares, según las posibilidades de terreno con que cuente la escuela.

Otros autores se han referido a la atmósfera emocional en la institución, entre ellos el colectivo de autores del libro "Educación para la salud en la escuela" plantean que: "Lograr una atmósfera emocional positiva en la escuela presupone alegrar la vida de esta y facilitar la comunicación entre las personas que allí estudian y trabajan; ambas cuestiones exigen la combinación armónica de los factores objetivos y subjetivos. En este sentido el maestro debe pensar qué hacer para mejorar las condiciones de vida y el ambiente escolar..."<sup>10</sup>

Se refieren además a que el aspecto constructivo de la institución es importante, pero no determinante para hacer agradable el lugar. Se destaca el rol imprescindible de la limpieza, la organización y la estética junto a la organización de la vida de los alumnos, de forma tal, que puedan desarrollar adecuadamente todas las actividades propias de su régimen de vida, de forma que además facilite la comunicación alumno-educador y alumno-alumno.

Estos planteamientos constituyen la base teórica para definir el "ambiente escolar".

Se asume la definición dada por Fuentes Sordo, o que considera el ambiente escolar como "conjunto de factores objetivos y subjetivos que interactúan e influyen sobre el organismo del niño, adolescente o el joven en el desarrollo del proceso educativo y que contribuyen

---

<sup>10</sup> Colectivo de autores. Educación para la salud en la escuela. Editorial Pueblo y Educación, Ciudad de La Habana, 2000. p. 139.

de forma decisiva a la conservación y fortalecimiento del estado de salud y a su formación general integral”.<sup>11</sup>

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

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

Constituyen premisas para organizar científicamente las instituciones educativas los modelos de escuela primaria y secundaria básica vigentes y las sugerencias para la transformación en otros niveles de educación, las características anatomofisiológicas y psicológicas de los preescolares, escolares, adolescentes y jóvenes, las peculiaridades de los actores del proceso pedagógico, el currículum escolar, y la estructura organizativa, entre otras.

En relación con los modelos de escuela primaria y secundaria básica vigentes y las transformaciones que se aplican en otros niveles de educación, constituyen documentos normativos nacionales; por tanto, la organización escolar debe atender a sus exigencias, para garantizar su implementación.

---

<sup>11</sup> Fuentes Sordo, Odalys: “Algunas consideraciones acerca del ambiente escolar”, Artículo, revista Órbita Científica, ISP EJV, La Habana, 2006.

Resulta necesario esbozar algunas consideraciones a tener en cuenta para organizar científicamente la institución educativa en los diferentes niveles, las cuales tienen su base en la Higiene Escolar, la Fisiología del desarrollo y la Psicología Pedagógica y de las Edades, fundamentalmente.

### EDUCACIÓN PREESCOLAR

Propiciar el desarrollo del niño a partir de su nacimiento, supone la necesidad de reflexión y búsqueda de formas organizativas y de dirección de todas sus actividades de manera que se estimulen, se garantice un estado de salud satisfactorio y el máximo desarrollo de sus potencialidades.

La edad preescolar constituye una etapa significativa en la vida del individuo, pues en ella se estructuran las bases fundamentales del desarrollo de la personalidad y se forman y regulan una serie de mecanismos fisiológicos que influyen en el desarrollo físico, el estado de salud y en el grado de adaptación al medio.<sup>12</sup>

El contenido fundamental del desarrollo psíquico consiste en la formación de las acciones psíquicas de orientación interna, las cuales surgen de las acciones externas de orientación. Lograr que los niños asimilen cualquier acción, implica su inclusión en la ejecución de las actividades relacionadas con sus necesidades e intereses. Su realización conlleva la creación de determinadas condiciones organizativas indispensables, relacionadas con determinación de espacios, tiempo y recursos o medios de enseñanza.

El conocimiento de estas regularidades deviene en condición inexcusable para todo educador y se convierte en una fuerza desarrolladora para los niños. Es decir, las cualidades psíquicas y las habilidades no surgen por sí solas, sino que se forman en el curso de la educación y la enseñanza. Por ello los niños en distintas etapas del desarrollo psíquico y físico se diferencian entre sí, no porque tengan distintas cualidades, sino porque bajo determinadas

---

<sup>12</sup> CELEP los procesos evolutivos del niño, en Material Base para el diplomado de preescolar, 2003.

condiciones de educación y enseñanza, se pueden formar distintas cualidades y habilidades.<sup>13</sup>

En Cuba el trabajo pedagógico en las instituciones infantiles ha tenido una evolución en el tiempo según paradigmas organizativos asumidos. Actualmente su organización se realiza por ciclos, atendiendo a los procesos y las funciones para un periodo dado, siendo característicos para cada uno de ellos los tipos de actividad, las formas de comunicación, las relaciones del niño con el adulto y la posición que ocupa en el sistema de relaciones sociales, por lo que se requieren decisiones organizativas peculiares para garantizar el desarrollo integro, así como proteger y fortalecer la salud de los niños, preocuparse por la organización correcta de su vida y por la creación de condiciones que contribuyan a su estado emocional positivo.

Para poder desarrollar adecuadamente las potencialidades en los menores, es indispensable garantizar condiciones organizativas del proceso educativo y del régimen de vida.

Una necesidad esencial del preescolar es el desarrollo de su independencia, por lo que es esencial, especialmente hacia el final de la edad temprana y en etapas siguientes una estrecha vinculación con el medio, fundamentalmente con los objetos y el mundo natural que le rodea, mediante acciones concretas, para lo que se requiere asegurar los espacios necesarios y suficientes para el desplazamiento sin riesgos de los menores por las áreas del círculo infantil, y una adecuada estructuración y organización de los procesos de vida.

El régimen u horario de vida permite establecer y garantizar en cada etapa del desarrollo, la distribución del tiempo dedicado al descanso y a las demás actividades que se realizan durante el período de vigilia.

En la edad preescolar, el establecimiento y cumplimiento de un adecuado régimen u horario de vida favorece el desarrollo y un buen estado de salud, y permite propiciar las condiciones necesarias para

---

<sup>13</sup> Idem.

los diferentes procesos de vida que tienen lugar durante el día. La realización adecuada de cada actividad se convierte en un antecedente necesario y un estímulo para la siguiente.

La organización de la vida de los niños favorece no solo la correcta organización del trabajo pedagógico y la formación de hábitos adecuados, sino que también protege de la fatiga precoz y economiza energías, garantizándoles un estado de ánimo estable y sin tensión y la satisfacción de sus necesidades básicas.

La creación de condiciones para la vigilia activa y el sueño profundo, facilita la introducción de un régimen diario que garantiza la adecuada recuperación, el buen apetito y en general, la salud de los menores.<sup>14</sup>

Una adecuada organización de la vida de los niños en la edad preescolar favorece su desarrollo integral. Las decisiones de organización del proceso docente-educativo en la institución infantil devienen esenciales y su materialización indefectible para el desarrollo adecuado de procesos importantes como: el aprendizaje, la alimentación y el sueño.

Una atención especial requieren las medidas organizativas para el desarrollo del proceso de adaptación y las diferentes actividades que en él se realizan, entre ellas las de diagnóstico y preparación de los docentes y familias.

En el horario de vida de los preescolares se identifican procesos fundamentales como el sueño y la alimentación:

El sueño constituye una de las necesidades básicas del niño. Surge como una derivación consecuente de una vigilia activa o tiempo en que el niño está despierto y es un mecanismo involuntario, protector de la fatiga del sistema nervioso, restituyendo su capacidad de trabajo. Las características del sueño son la profundidad, la periodicidad y la duración, que está determinada por la edad y disminuye hasta diez horas en el día, a finales de la edad preescolar.

El tiempo de la vigilia activa en el niño estará en dependencia de las particularidades individuales y del carácter de los estímulos externos, entre otros factores.

---

<sup>14</sup> CELEP ob. cit., 2003.



La alimentación permite reponer las energías perdidas en el decurso de las actividades y la vigilia activa mediante la incorporación de los nutrientes necesarios para el crecimiento y desarrollo del organismo infantil.

La alimentación debe ser adecuada, es decir, cumplir con determinados requisitos esenciales para prevenir estados de malnutrición. En los niños pequeños el proceso de aglactación o introducción de alimentación complementaria a la lactancia se debe iniciar a los seis meses de edad. Los nuevos alimentos se brindan con una frecuencia dada, según la edad, lo que es esencial no solo para garantizar una alimentación satisfactoria sino también estados emocionales positivos.

Resulta evidente la necesidad de garantizar la organización adecuada del proceso de elaboración de los alimentos y del proceso de alimentación en cada salón de la institución infantil. En estos menores, el proceso de alimentación resulta esencial y requiere igual atención que el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje en la etapa escolar.

La atención de salud no constituye un proceso propiamente, pero sí una línea de trabajo esencial en la concepción organizativa de la vida en una institución infantil. Debido a la fragilidad de los menores, al insuficiente nivel de desarrollo de su sistema inmunológico, y otros aspectos derivados de su edad, resulta de suma importancia la atención a la salud y la organización de las medidas organizativas necesarias para garantizarla. Muchos de los eventos que suceden en esta etapa pueden tener una repercusión desfavorable en etapas posteriores de la vida.

El control de los factores del entorno y de lo interno de la institución, resultan determinantes en la conservación de la salud de los niños y está relacionado entre otros con la calidad del agua de consumo, el saneamiento básico con la eliminación de residuales y vectores, la eliminación de peligros que puedan acarrear daños físicos a los niños mientras realizan sus desplazamientos e interacciones con los objetos. Cuando prevalecen dificultades derivadas de factores sociales que provocan una inadecuada atención a la salud de los

menores las condiciones de su desarrollo se deterioran, a veces irremediablemente.

Desde el punto de vista de la organización escolar la atención de salud particularmente en estas edades, debe estar dirigida al establecimiento de una dieta apropiada y de buenos hábitos alimentarios, la programación de acciones y su adecuado control para el desarrollo físico y mental, la compensación o corrección de los defectos orgánicos, mentales o conductuales en la mayor medida posible, una higiene buco-dental adecuada y la formación de hábitos para su adaptación a la vida diaria. No puede olvidarse que las características de su desarrollo y crecimiento continuo, rápido, a veces dramático, acrecientan la posibilidad de afectaciones diversas de la salud y a problemas en su socialización.

Entonces, en la organización de la actividad de los menores en las instituciones infantiles, deviene esencial determinar los factores de riesgo que puedan incidir en el desarrollo de sus potencialidades. A saber, pueden ser clasificados en intrínsecos y extrínsecos.

Entre los primeros, se encuentran afectaciones relacionadas con enfermedades y otras manifestaciones clínicas adversas y las alteraciones y hábitos tóxicos de la madre durante el embarazo, entre otras. Los factores intrínsecos a la vez pueden ser subdivididos en físicos, químicos, biológicos y psico-sociales. Entre los factores de riesgo físicos, se define el hacinamiento, la ventilación insuficiente, las altas o bajas temperaturas, el déficit o exceso de iluminación, el ruido intenso, cunas y juguetes rotos, equipos sin protección al alcance de los niños, los peligros potenciales de accidentes en áreas de juego, etcétera.

Entre los químicos se citan: la presencia de polvo, gases o vapores nocivos a la salud, la ubicación del círculo infantil en zonas cercanas a industrias o fábricas contaminantes, contaminación química del agua de consumo, juguetes y materiales usados por los niños que hayan sido contruidos con sustancias tóxicas.

Entre los factores de riesgo biológicos, se agrupan: la conservación y/o manipulación incorrecta de los alimentos, el manejo del niño por personas enfermas, la presencia de animales domésticos y vectores, la contaminación del agua de consumo, los malos hábitos alimentarios, etcétera.

A estos factores condicionantes de problemas del desarrollo, se oponen factores comúnmente llamados protectores que se relacionan opuestamente a los factores de riesgo, sobre todo dentro de los psico-sociales, y están determinados entre otros por el buen funcionamiento familiar y de la institución educativa, la atención y el afecto que se le brinda al menor y que él percibe, el saneamiento adecuado de su medio de vida, su estado nutricional, la adecuada utilización del tiempo libre, adecuados servicios de salud. La tarea esencial consiste en prevenir los factores de riesgo al tiempo que se prevén medidas que potencien los factores protectores.

### EDUCACIÓN PRIMARIA

La educación primaria en nuestro país enfrenta en la actualidad una serie de transformaciones que constituyen condiciones favorables para conducir un proceso educativo con mayor calidad.

Este modelo se caracteriza esencialmente por:

- Disminución de alumnos atendidos por cada docente hasta un número no mayor de 20.
- Introducción de recursos tecnológicos como medios de enseñanza (televisores, equipos de vídeo y computadoras), lo que necesariamente redimensiona el contenido de la estrategia didáctica del proceso áulico.
- Integración al grupo docente de niños con discapacidades específicas.
- Extensión de los servicios de especialistas, como los de idioma extranjero.
- Instalación de paneles de celdas fotovoltaicas cuando la escuela no está conectada al sistema electroenergético nacional.
- Empleo del software educativo como complemento del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Desarrollo de un programa audiovisual que permite no solo el aprendizaje, sino también el sano entretenimiento de los alumnos y también la culturización de los contextos, esencialmente

rurales, con la posibilidad que los padres puedan disfrutar de los servicios de la TV y los vídeos.

- Dotación de las bibliotecas escolares con modernas colecciones sobre todo de carácter referativo.

Estas realidades, vistas desde la Organización Escolar, nos llevan a reflexionar sobre las bases científico-metodológicas que permiten la estructuración y reorganización de las instituciones y los procesos que en ellas se desarrollan, de forma que no solo se consoliden las transformaciones iniciadas, sino sobre todo, que la propia escuela y su colectivo incrementen los niveles de eficiencia.

Como parte de la estructura organizacional adquieren importancia las decisiones que se adopten sobre la organización del régimen de vida de la escuela y de las actividades científico-metodológicas de los docentes. Se incluyen aquellas relacionadas con la estructura de los órganos de dirección y técnicos, los métodos y estilos de dirección y en general los modos de actuación desarrollados, que caractericen la acción no solo del consejo de dirección, sino del resto del colectivo. Supone el cambio del rol de los directores en verdaderos líderes de su colectivo y de la comunidad. En estas decisiones resulta inexcusable el análisis y reestructuración de las interrelaciones tanto internas como externas entre los actores del proceso educativo y otros niveles de dirección.

Las acciones de transformación en la OE, entonces, asumen importancia vital en el marco estructural, el funcional y en las interrelaciones internas y externas. Ellas deben viabilizar la concepción medular del modelo en cuanto a que las transformaciones que se pueden lograr en la calidad de la educación primaria, están asociadas esencialmente, al trabajo de la propia escuela, a las transformaciones que en ella tienen lugar.

Cada una de esas dimensiones abre un campo de necesarias acciones de contextualización a partir de las particularidades de cada escuela y de las singularidades que representan sus colectivos pedagógicos, alumnos y familias respectivas. En esta visión no pueden obviarse las costumbres, tradiciones y modos de vida de las comunidades donde están enclavadas las escuelas, especialmente en los ámbitos rural y serrano, y otros urbanos con culturas representativas.

Tal como se plantea en el modelo de escuela primaria, "cualesquiera que sean las condiciones iniciales de partida de la escuela, resulta necesario que todo el personal que se dispone a accionar para lograr su perfeccionamiento tenga una misma representación de a qué escuela se aspira, qué objetivos deben lograrse en todos los alumnos y qué exigencias demanda de los que participan para alcanzar tales objetivos".

La consideración de los objetivos generales de la educación primaria, declarados en el Modelo nacional, lleva a reflexionar necesariamente sobre la previsión de acciones organizativas que permitan: la interacción de los claustros y alumnos con los entornos comunitarios, una elaboración contextualizada y consensuada del reglamento escolar y de su cumplimiento consciente, la conservación y ahorro de recursos, enfrentar exitosamente la ocurrencia de desastres naturales, alcanzar una adecuada la higiene ambiental, la conservación con seguridad y el empleo adecuado de los recursos instalados en los laboratorios de computación, de la TV escolar y de los vídeos, apreciar y aprehender la cultura nacional y local.

Así como la apreciación de las bellezas naturales y culturales, incluidas las de la flora y la fauna de la localidad, especialmente si existe endemismo, el empleo de métodos de trabajo que potencien el trabajo grupal, demostrando plena confianza en los actores del proceso, el desarrollo de habilidades deportivas, artísticas y laborales en los alumnos, desde el marco que permite la organización del régimen de vida de la escuela.

Como parte de la Batalla de Ideas y la 3ra Revolución Educacional con el objetivo de incrementar la calidad en el proceso educativo se ha entregado a cada escuela del país una dotación de moderna tecnología de la información que incluye computadoras, televisores, videocaseteras y nuevas ediciones de libros de consulta. En relación con lo anterior en el Anexo No. 1, pág. 24 del citado Modelo de escuela primaria, se lee: "...el protagonismo del alumno en la ejecución del proceso estará dada, tanto por el nivel de implicación en la búsqueda del conocimiento y las exigencias de las tareas para adquirirlo y utilizarlo...

La concepción del empleo de estos recursos tecnológicos como un medio para la enseñanza y para la adquisición de conocimientos y el desarrollo de habilidades diversas por los estudiantes, implica para la dirección de las instituciones la adopción de decisiones y previsión de acciones organizativas que permitan su realización consecuente y el control adecuado.

La incorporación de las modernas tecnologías citadas, ha permitido la elaboración por el Ministerio de Educación del "Programa Audiovisual" (de indudable valor informativo y formativo) y su introducción en la práctica educativa en las instituciones; cuya aplicación supone para la escuela la toma de decisiones de carácter organizativo que garanticen su cumplimiento exitoso. Una connotación especial adquiere el empleo de esta tecnología en los espacios rurales y serranos, pues el desarrollo del Programa Audiovisual adquiere una indudable relevancia social, a partir de la puesta a disposición de la comunidad de su utilización en tareas de información educativa, política y recreativa.

Las interrelaciones entre los actores del proceso en el plano interno escolar, adquieren relevancia mayor. No menos importante resultan las acciones que se requieren para la labor con la comunidad y las familias, sobre todo con las posibilidades que ahora se amplían para una estancia agradable y educativa de los niños en horas no lectivas (antes y después del proceso lectivo diario) y los días sábado que son laborables, en cuanto resultan necesarios para que los hijos de las madres que trabajan permanezcan en el centro seminterno en el horario convenido.

Cualesquiera de las acciones y actividades planificadas deben tener como premisa esencial, garantizar el cumplimiento de sus objetivos, la atención a las prioridades establecidas - entre ellas serán medulares el adiestramiento y la capacitación del personal, la asignación de tareas y responsabilidades que contribuyan a mejorar el desempeño de cada miembro del colectivo laboral y promuevan un cambio en sus modos de actuación, las que propician la atención a las relaciones que establecen entre los miembros del colectivo y las actitudes que se asumen-, y la solución de los problemas constatados en el desarrollo del proceso por el cumplimiento de las metas propuestas, entre otras.



### Sobre la estructura organizacional

De acuerdo con el modelo de escuela, las funciones asumidas por los órganos de dirección y técnicos en las nuevas condiciones del desarrollo educativo, dimensiona el trabajo cooperado, consensuado. Se otorga relevancia, por tanto, al trabajo grupal; por lo que su consideración en la estructura organizativa y en la ejecución del sistema de trabajo de la escuela y del director deviene primordial.

Cada uno de los grupos de dirección concebidos ocupa un lugar dado en el sistema de toma de decisiones, de ahí la importancia de precisar misiones, contenido, frecuencia de reunión, espacios, métodos de trabajo. Sin embargo, resulta esencial para el director la contextualización adecuada de estas indicaciones a fin de evitar superposiciones y reuniones innecesarias, especialmente en centros que debido a su matrícula, cuentan con un reducido grupo de docentes. La actividad grupal no oficial, adquiere dimensionamiento. El diálogo, la consulta, el intercambio profesional devienen muy efectivos.

En este nuevo contexto resulta importante prestar atención al desarrollo de la Cátedra Martiana y a la Asamblea Pioneril como mecanismos que emiten importantes ideas y sugerencia de acciones que fortalecen la actividad de toda la institución en aspectos de la formación de los estudiantes. Desde la Organización Escolar, la introducción de sus decisiones constituye un campo abierto a la creatividad.

En cuanto a la organización del sistema de actividades de la escuela se implica la adopción de un conjunto de medidas organizativas para que se empleen con eficiencia tanto los recursos humanos, como los materiales de que se dispone, tras el cumplimiento de los objetivos de la formación de los niños y las actividades que ellos deben realizar. La creación de un ambiente escolar adecuado en cada uno de los locales de la escuela, que se caracterice por una adecuada iluminación y ventilación, el orden, limpieza y embellecimiento, un color de pintura adecuado y un mobiliario en correspondencia con las características de las edades de los alumnos y de los tipos de actividades para los cuales se utiliza, resulta esencial.

No menos importante resultan otros aspectos relacionados con el estado higiénico sanitario, del mantenimiento constructivo general de la instalación y del estado de las áreas exteriores. Todo ayuda a conformar un ambiente general con determinadas peculiaridades estéticas que hacen confortable la estancia de trabajadores y estudiantes en el centro educativo. Como extensión de estas acciones de organización escolar, deben incluirse aquellas destinadas a lograr una vinculación efectiva del medio familiar y comunitario que rodea al niño.

Lo expuesto hasta aquí, resulta de un enfoque generalizador a partir de la consideración de contextos urbanos y otros lugares poblados donde las instituciones primarias tienen una conformación como un centro escolar, con la presencia de un colectivo de docentes y otros trabajadores y de un equipo de dirección; pero existen contextos singulares que requieren la adecuación de estas precisiones dados por la influencia de la ruralidad o del relieve montañoso.

En Cuba las nuevas condiciones del desarrollo social generadas por la Revolución han influenciado en la transformación de la vida y el ambiente sociocultural acercando en lo posible el modo de vida del hombre rural o serrano al del ciudadano. En el caso del sector de montaña, para esta transformación ha sido vital la adopción por el gobierno cubano en 1987 del llamado "Plan Turquino-Manatí" que redimensionó el esfuerzo gubernamental para el desarrollo de las zonas montañosas. Sin embargo esta realidad referida a un cambio o mejoría de las condiciones de vida y por tanto a la modificación de algunos hábitos y actitudes; este acercamiento del modo de vida urbano al serrano no significa el fin de la ruralidad.

El adelanto socio-cultural no determina la muerte del modo de vida serrano, sino que indica el surgimiento y desarrollo de una nueva realidad, portadora de viejos elementos y de otros nuevos. Están surgiendo y deben continuar evolucionando un nuevo medio rural serrano, un modo de vida y por ello debe surgir una escuela serrana renovada, con una nueva visión de las exigencias de la organización escolar y un director que coadyuven a la formación y desarrollo de un modelo de hombre correspondiente.

Para enfrentar las complejidades y singularidades de la organización de la actividad educativa en el sector rural y serrano, el MINED



estableció desde hace varios años la creación de la zona de dirección.

Ugalde Crespo, L., concibe la Zona de Dirección Educacional Serrana (zdes) como:

“Una forma organizativa de la dirección educacional, estructurada según necesidades pedagógicas, integrada por dos o más instituciones escolares donde se representan una o más enseñanzas, con una interrelación dada, dirigida por un cuadro de dirección designado por el MINED, con unidad de existencia en una demarcación geográfico-espacial y temporal; con características de relieve, ecológicas, demográficas, tecnológicas, económico-productivas, histórico-culturales, socio-políticas que le son propias y que condicionan la labor educacional desarrollada en ella y en cada una de las escuelas que la integran”.<sup>15</sup>

Resulta indispensable caracterizar su contexto, como elemento vital para conmensurar el contenido y enfoque de la Organización Escolar.

La zona se ha constituido en subsistema dentro de otros superiores. Pero en su intorno, se configura como un sistema donde se multiplica y diversifica la existencia e influencia y la participación de los factores que integran el universo de la zona y la escuela serrana (colectivos pedagógicos y escolares, familias, otros agentes comunitarios), los que interactúan desde diferentes formas. Cada elemento de este sistema tiene sus características y relaciones internas y externas que lo hace único y diverso. Este universo, además, es dinámico y contingente al desarrollo socio-económico y cultural, a las condiciones del entorno.

Por ello, se plantea que la organización de la actividad educativa de una zona serrana es peculiar, compleja y dinámica.

La OE requiere ser contextualizada. La contextualización se refiere al estudio del entorno y también a la consideración de lo interescolar (lo intrazonal) e intraescolar; a la comprensión de su evolución y desarrollo para la adopción de decisiones de organización e

---

<sup>15</sup> Luis Ugalde Crespo: El sistema de trabajo del director educacional zonal serrano pinareño. Vías para su perfeccionamiento, tesis doctoral, ICCP, 2003, p. 21.

integración que permitan una adecuación de las acciones a las condiciones reales y una influencia eficaz sobre cada escuela y actor del proceso educativo. Esta adecuación se corresponderá a contingencias dadas en el tiempo, en el espacio y, también, por el contenido, características de los contextos y la subjetividad de los sujetos que interactúan.

El entorno marca una cultura que es fuente nutricia de la labor educativa escolar. En consecuencia, el estado del entorno escolar es un factor clave en los resultados pretendidos. El medio serrano influye indefectiblemente en la organización de la actividad educacional, establece condicionamientos específicos; por tanto, influye en la cultura organizacional vista como sello característico de la institución educacional.

Las características del contexto deben considerarse en su manifestación, interrelación, evolución e influencias. La contextualización se considera una respuesta funcional necesaria de las organizaciones o sujetos a los retos que impone el entorno; que en las zonas educacionales serranas es complejo y dinámico por su heterogeneidad, por la cantidad de comunidades y de escuelas incluidas y las interacciones entre ellas. La contextualización es consustancial al sistema abierto y al enfoque de contingencia. Lo anterior condiciona el grado de diferenciación y de complejidad de la labor de organización escolar, aún dentro de una misma zona.

Pero la contextualización implica también considerar las condicionantes internas de la zona y de cada escuela, dado por las características y necesidades personales y profesionales de los docentes, la precariedad de recursos y de tiempo necesario para dar respuesta a las necesidades del currículo según las características de organización del aula (ya sea un grado simple o multigrado), las peculiaridades de edad y del desarrollo de cada niño -en ocasiones con diferencias estimables-, el conocimiento de las familias y hogares por su influencia en el aprendizaje y conducta infantiles, la disponibilidad de recursos, las modalidades en las que puede ofrecerse el servicio educacional, la existencia de servicios especiales con los que debe interactuar, es decir, su influencia en la dimensión curricular de la zona y de la actividad de dirección, la composición de las matrículas, la existencia de otros directivos escolares y otros elementos.

La estructura organizacional requerida para la dirección de una zona escolar estará también en dependencia de la consideración de las características contextuales. La estructura también deviene expresión de las relaciones entre el director y los docentes y tienen su concreción en la organización y funcionamiento de los órganos de dirección y técnicos definidos. No obstante, el cambio de condiciones internas y/o externas implicará variantes de esta estructura, las que deben ser debidamente consideradas, analizadas y fundamentadas.

En relación con el papel de las estructuras de dirección para facilitar la transformación de la escuela, establece el modelo de escuela primaria que:

“Debe asegurarse a estas, el espacio necesario y un alto nivel de protagonismo en la toma de decisiones para que el colectivo construya el proceso de perfeccionamiento de su labor, e introduzca las transformaciones que resulten necesarias, a partir de convocarlos a la reflexión de sus experiencias, al análisis y discusión de opiniones, a comparar los logros y las insuficiencias con el nivel al que se aspira, contenido en el modelo”.<sup>16</sup>

En consecuencia, es necesario adoptar decisiones de organización que garantice un estilo de dirección más democrático y participativo, para que en toda acción se estimule el protagonismo de todos en el análisis y valoración de los logros, la determinación de qué necesita ser consolidado y qué necesita ser transformado, en qué medida y cómo, para que desde un proceso endógeno autóctono broten con más propiedad las soluciones posibles, lo que condicionará el sentido, pertenencia y la disposición plena para la acción.

## EDUCACIÓN SECUNDARIA BÁSICA

En la OE hay que tener en cuenta el fin y los objetivos de la institución educativa. Para lograr el fin y los objetivos del nivel y de cada uno de los grados, la escuela secundaria básica organiza y ejecuta el plan de formación integral del pionero, que incluye un sistema de actividades:

---

<sup>16</sup> MINED: Modelo de escuela primaria, p. 26.

- Político - ideológicas
- Docentes
- Laborales
- Deportivas
- Culturales-recreativas
- De orientación profesional
- De salud

Independientemente de la clasificación de las actividades, resulta necesario partir del criterio general de que en la institución educativa todas las actividades deben instruir y educar.

El sistema de relaciones que se establecen debe basarse en el respeto al otro y en la consideración de los puntos de vista. Manteniéndose una relación favorable entre el profesor y los alumnos, entre éste y los padres y los miembros del consejo de dirección con los demás integrantes de la comunidad escolar.

Estas relaciones entre los estudiantes, los colectivos pioneriles, el claustro, las organizaciones políticas y de masas, el consejo de escuela y la comunidad, deben contribuir a formar en el adolescente una cultura de diálogo y debate, que le permita asumir posiciones reflexivas y actitudes positivas respecto a las relaciones interpersonales y a las tareas revolucionarias de las nuevas generaciones.

Con el modelo de escuela secundaria básica se introducen las formas de trabajo del profesor con grupos de 15, 30 y 45 alumnos. El funcionamiento de estos grupos, presupone tener claridad de lo que significa para el profesor general integral dar atención diferenciada a sus 15 alumnos.

El grupo de 15 alumnos deberá funcionar con la concepción que fundamenta el desempeño profesional del profesor general integral como el único responsabilizado en la dirección del proceso educativo y del proceso de enseñanza aprendizaje en todas las asignaturas excepto Inglés y Educación Física, así como de la dirección del sistema de actividades que se desarrollen por su grupo.

El profesor en coordinación con la organización de pioneros del grupo y después de recibir las orientaciones generales, organizará el sistema de actividades semanales incluyendo las clases, y será el

máximo responsable del cumplimiento de las mismas. Estas se desarrollarán durante las dos sesiones del día y deben posibilitar el cumplimiento exitoso del currículo escolar.

El profesor general integral debe devenir en un guía, preceptor y orientador de la educación de sus 15 pioneros. Debe tener presente que el modelo de escuela que se requiere es un modelo en el que el alumno pasa a ser centro del proceso educativo.

Debe realizar el diagnóstico integral de cada uno de sus 15 pioneros y en función de los resultados, trazar la estrategia individual y grupal. Este diagnóstico será elaborado y compartido con el resto de los profesores que no son integrales (inglés, educación física, instructores de arte, trabajadores sociales, técnicos de talleres y profesores de laboratorio, en el caso de su existencia). Compartirá dichos resultados y estrategias educativas, con los familiares de cada uno de sus pioneros para que en unidad de acción educativa se logre el crecimiento personal de los mismos.

La distribución de los alumnos en el aula debe propiciar su atención individualizada, en función de la estrategia educativa acordada, no debe ser siempre frontal, sino que pueden, en dependencia de la capacidad del aula, organizarse en forma de U, V, para propiciar un ambiente grupal de camaradería y confianza.

El profesor general integral deberá concebir la clase de una forma desarrolladora y participar activamente junto a sus 15 pioneros en las actividades políticas, culturales, recreativas que se programen y debe ser un observador sistemático de los modos de actuación de cada uno de sus pioneros para traducir posteriormente dichos comportamientos en contenidos de enseñanza-aprendizaje y promover reflexión y debate sobre los mismos.

Los profesores que se reúnen en dúos y/o tríos para dirigir el proceso docente educativo en aulas de 30 y 45 alumnos, constituyen un grupo pequeño unido para realizar un trabajo cooperativo en función de contribuir a la formación integral de los adolescentes. El trabajo cooperativo para la dirección del proceso de enseñanza aprendizaje es una modalidad de organización social de trabajo que hace que los profesores generales integrales colaboren entre sí y con

los demás profesores del grado para conseguir realizar la tarea de planificación, organización, ejecución y control del proceso de enseñanza aprendizaje.

El trabajo en cooperación debe verse en dos direcciones: la primera dirigida a la formación de un verdadero grupo de trabajo en los profesores generales integrales que laboran en "team teaching" para la dirección del proceso de enseñanza aprendizaje y a su vez atiendan individualmente desde el punto de vista formativo a sus 15 pioneros, lo que manifiesta la presencia de una dialéctica general, particular y singular. General porque deben coordinar acciones para atender a las aulas de 30 y 45 alumnos, particular porque deben atender a su grupo de 15 estudiantes y singular porque deben atender las diferencias individuales de sus pioneros. La segunda dirigida a la cooperación con los otros profesores del grado y con el trabajador social y el instructor de arte. Estas últimas la comparten también los profesores que atienden aulas de 15 estudiantes.

Este tipo de trabajo descansa en la posibilidad de lograr un verdadero ambiente de colaboración entre el equipo de profesores, desde los principios de la interdependencia positiva productiva y responsabilidad individual y colectiva.

Esto nos lleva a establecer el otro principio, el de la responsabilidad individual y colectiva, explicado en el anterior y cuya esencia es que todos tienen que dominar y participar en la parte de trabajo que le corresponde hacer y dominar el todo y actuar responsablemente para que la tarea se realice exitosamente.

En el trabajo del dúo o el trío, debe lograrse la rotación de las asignaturas, de las actividades por sesiones y de los tipos de clase, de manera que se evite la especialización por tipos de clases, asignaturas y actividades por sesiones.

La célula básica del trabajo metodológico de la secundaria básica es el grado al que se le une el colectivo de grupo. Es en este último donde se concreta la estrategia docente y educativa de cada alumno y del grupo, en dependencia de los resultados del diagnóstico inicial integral. El responsable directo del trabajo metodológico en el grado es el jefe del consejo de grado.

El trabajo metodológico es una actividad planificada y dinámica que se caracteriza por su carácter colectivo en estrecha relación con el

trabajo de cada uno de los profesores. Se estructura y diseña teniendo en cuenta: el resultado del diagnóstico de las necesidades del colectivo pedagógico, el resultado de la evaluación profesoral, y las prioridades derivadas del banco de problemas de la enseñanza y la escuela.

Se pueden utilizar métodos como la demostración práctica, el debate científico, la conferencia, el taller, etc. El trabajo metodológico a partir de la integralidad del desempeño del docente debe orientarse hacia el alumno como centro del proceso educativo.

En esencia se trata de lograr una real modelación educativa de la vida en la escuela, que ayude al colectivo pedagógico al logro de los objetivos educativos trazados. En el modelo de secundaria básica se expresa el procedimiento para la confección del horario escolar y se precisa la planificación de nueve turnos diarios, de lunes a viernes y los sábados se reservan para otras actividades

En la conformación de las demás actividades en la secundaria básica según las nuevas condiciones de trabajo del profesor general integral se han de considerar los aspectos esenciales siguientes:

- Los intereses de los alumnos.
- Las necesidades de aprendizaje y formación de los alumnos.
- Las potencialidades del profesor del aula y del claustro, de las instituciones de la comunidad y de los padres.

En el primero de los casos se ha de tener en cuenta que, las opiniones de los alumnos sobre cómo quieren conformar la vida de la escuela, es esencial para lograr un clima de armonía y aprendizaje. En este sentido se pueden recoger las opiniones de los pioneros a través de su organización sobre qué actividades quisieran desarrollar en el próximo curso. De igual forma se pueden encuestar a grupos de alumnos para conocer qué actividades de las desarrolladas les gustaron más, en cuáles aprendieron más, etcétera.

Se hace necesario entonces que el profesor general integral cruce esta información con la que proviene de las fuentes relacionadas con las necesidades de formación y aprendizaje de los alumnos. Los espacios del estudio independiente podrán utilizarse según las

necesidades de los estudiantes, por ejemplo, se trabajará la ortografía, la geometría y el cálculo, entre otras, con una atención diferenciada. También se utilizarán diferentes juegos que como el ajedrez estimula el pensamiento lógico y la concentración.

A partir de aquí el profesor general integral tiene una primera fuente de posibles actividades para conformar el horario escolar de su grupo.

Una segunda fuente proviene de las actividades que pueden generar las instituciones de la comunidad y que el profesor debe incluir en la doble sesión, son los casos por ejemplo de los círculos de interés que se ofrecen por instituciones de la comunidad: casa de cultura (teatro y danza), centros de trabajo, deportivos, palacios de pioneros, etcétera.

Por otra parte, es imprescindible una coordinación estrecha entre el jefe de consejo de grado y el profesor del grupo, ya que existe otra fuente de posibles actividades generadas por las potencialidades de los profesores de la escuela, son ellas:

- Deporte masivo.
- Actividades del instructor de arte.
- Preparación para concursos.
- Visitas a la biblioteca.

Otra fuente de actividades que puede utilizar el profesor general integral es la que proviene de los padres del grupo. En este sentido hay muchos padres que están dispuestos a colaborar con la escuela en el sentido de ofrecer algún círculo de interés, ya sea de arte, de algún oficio, así como apoyarlos en el desarrollo de las casas de estudio en diferentes horarios.

Teniendo en cuenta estas posibilidades antes mencionadas, el profesor general integral puede de conjunto con sus alumnos conformar el horario escolar de su grupo donde quedaría organizado como un horario único que incluye todo el sistema de actividades a desarrollar en una unidad temporal (semanal, quincenal o mensual, según las necesidades de los alumnos) que esté centrado en el adolescente y por lo tanto atienda sus necesidades formativas individuales a partir diagnóstico.



La institución educativa de este nivel puede concebir actividades hasta en horario nocturno, así como sábados y domingos, tales como: tiempo de máquina, videos, actividades deportivas y culturales – recreativas, entre otras. La organización de la vida de la secundaria básica debe propiciar su funcionamiento como microuniversidad y para ello debe planificar y organizar los espacios que permitan el desarrollo del proceso tutorial para la formación de los profesores generales integrales.

### EDUCACIÓN SUPERIOR PEDAGÓGICA

Las transformaciones producidas en la educación superior se expresan en un proceso denominado universalización que el Comandante en Jefe lo definió:

“....como universalización de los conocimientos científicos y técnicos....”, “...oportunidad de crear facilidades en la medida en que la sociedad disponga de recursos para que todo el mundo estudie sin límites”.<sup>17</sup>

Estas ideas hoy son una realidad en todas las localidades a lo largo y ancho del archipiélago cubano, convirtiéndose los centros industriales, agrícolas, de servicios, económicos, educacionales y otros, en microuniversidades. En las carreras pedagógicas el modelo de la universalización se materializa mediante la ubicación de los estudiantes en “centros docentes considerados como microuniversidades, bajo la atención de un tutor que los acompañará en toda la carrera”.<sup>18</sup>

Al analizar estas ideas se aprecia claramente una nueva concepción de la educación superior en la formación y desarrollo de los docentes en una escuela convertida en microuniversidad, que implica la formación desde el desempeño de la profesión, lo que pone de

---

<sup>17</sup> Fidel Castro Ruz: Discurso pronunciado en el Acto de Inauguración del curso 2003 – 2004 página 24 y 25.

<sup>18</sup> Fidel Castro Ruz: Discurso pronunciado en Reunión en el Municipio Boyeros 8 de septiembre Pág. 37. 2002.

relieve el papel preponderante que tiene la práctica en el proceso de formativo o de profesionalización, donde verdaderamente se integra el sistema de procesos de la universidad (académico, investigativo y laboral), como un nivel superior de aplicación del principio pedagógico de la integración del Estudio – Trabajo en nuestro país.

La materialización en la práctica de la escuela como microuniversidad, es una debilidad que se presenta en los procesos internos desde la propia cultura organizacional de los directivos, al no tener presente los espacios que esencialmente se establecen en las escuelas donde se encuentren insertados los estudiantes de las carreras pedagógicas y no concebir la concepción tutorial desde la proyección del trabajo docente- metodológico y científico pedagógico.

Del análisis anterior se deriva que la tutoría pedagógica en la formación, advierte la necesidad de lograr en las microuniversidades un horario coherente que posibilite el contacto directo en el tutelaje desde la proyección de las necesidades y potencialidades de los tutorados, y la vinculación en este proceso con otras alternativas entre las que se encuentran los intercambios académicos o personales entre los tutorados, asesorías y la autosuperación, atendiendo a las particularidades de cada año y carrera, sin dejar de tener presente los procesos de socialización en lo que se manifiesta los factores psicosociales, cuya expresión posee un carácter concreto situacional

El tutor, en esta concepción, desempeña un rol esencial para el proceso formativo en la propia escuela. En el modelo de escuela Secundaria Básica se declaran las funciones que debe cumplir el tutor en esta formación, a partir de poseer la preparación necesaria. Estas funciones solo pueden ser cumplidas si se establece una adecuada organización escolar en la microuniversidad, es decir, la institución educativa se redimensiona con las nuevas funciones que asume y la organización de la vida de la institución educativa debe garantizar su cumplimiento.

La Sede Pedagógica Universitaria Municipal (SPUM), tiene una estructura organizativa en correspondencia que las funciones que realiza, compuesta por el director general, el subdirector de Educación Infantil, el subdirector de Educación Media, el subdirector de Investigaciones y posgrado, el subdirector que atiende la

formación emergente para la educación primaria, el secretario docente y el administrador, los cuales deben dirigir el trabajo de las subsedes bajo su responsabilidad y establecer las relaciones con el resto de las instituciones, organismos y organizaciones del entorno.

El director general de la sede pedagógica universitaria, se subordina al Rector del Instituto Superior Pedagógico y establece relaciones de trabajo con las Facultades y Departamentos Docentes, pues en el proceso de universalización no se pierden estas estructuras, lo que extiende sus acciones a los territorios y microuniversidades.

Si se parte de este criterio los docentes que laboran en las sedes pedagógicas universitarias pertenecientes a los Institutos Superiores Pedagógicos (ISP) se subordinan a un Departamento Docente, pero la planificación, organización, ejecución y control de su trabajo lo realiza el director general de la sede en coordinación con los subdirectores y jefes de departamento de las Facultades a los cuales pertenecen.

Debe lograrse el establecimiento de relaciones de coordinación para el trabajo integrado con la Dirección Municipal de Educación, la Residencia Estudiantil y las Organizaciones que garantice la estrategia pedagógica para el trabajo de las microuniversidades, los profesores a tiempo parcial y los tutores.

La organización de la vida de la sede pedagógica universitaria debe considerar todo lo antes expuesto, así como las características de los jóvenes estudiantes de este nivel, las características del claustro de las sedes, constituidos por profesores a tiempo completos y los profesores a tiempo parciales.

Teniendo en cuenta que la sede pedagógica universitaria funciona en una institución educativa, preferentemente del nivel de educación Secundaria Básica, se deben garantizar todas las condiciones del ambiente escolar.

Las sedes pedagógicas universitarias municipales en su actividad organizativa están encargadas de contribuir con la escuela para el cumplimiento de los requisitos establecidos como Palacio de Pioneros y las condiciones que se establecen para certificarse como microuniversidad, con un trabajo estratégico planificado de los

docentes que forman parte del claustro de las sedes pedagógicas universitarias mediante la planificación individual del desarrollo de cada uno de estos, que favorezca la orientación político-ideológica, científico- metodológica, docente e investigativa en el marco de las transformaciones educacionales.

Las funciones de la sede en el proceso de cambios necesarios y ajustados a las transformaciones educacionales, no puede verse cerrada a su entorno, sino como una institución de formación y desarrollo del personal docente que responde al automovimiento como elemento esencial del desarrollo.

## SUGERENCIAS METODOLÓGICAS Y PRÁCTICAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

El proceso formativo en las instituciones educativas debe preparar para la vida de forma armónica e integral, pero esto depende en buena medida de la organización y el régimen de vida a que se someten los individuos en su paso por los diferentes niveles de educación. Es por ello, que los directivos, docentes y padres deben prestar especial atención a la forma en que se organiza la vida escolar.

La instrumentación científica y planificada de las actividades de una institución educativa es vital para el desempeño de todas las funciones que en ellas se realizan. La OE garantiza la funcionalidad y eficiencia de cualquier institución educativa.

Desde el círculo infantil hasta la universidad se necesita del ordenamiento de las actividades docentes, extradocentes y extracurriculares planificadas científicamente, que respondan a las necesidades y características de las edades y requerimientos de cada nivel. Conocer y poner en práctica las exigencias de la OE propicia una dirección más eficiente en las instituciones educativas.

Es muy importante que las educadoras, maestros y profesores sepan por qué se adoptan determinadas formas organizativas en el proceso docente educativo y la importancia de su cumplimiento. Es deber de los directivos organizar la vida de la institución teniendo en cuenta la teoría que aporta la Organización e Higiene Escolar a la Dirección Educacional.

Los elementos, aparentemente externos, que primero se aprecian en cualquier institución educativa son, sin lugar a dudas, la organización, la higiene y la disciplina; alcanzables con una eficiente organización de todos y cada uno de los elementos y procesos que intervienen en el desempeño de las instituciones. Ello es responsabilidad de los órganos de dirección, los cuales deben coordinar con eficiencia y sistematicidad las acciones que garantizan el cumplimiento de las normas establecidas para cada nivel de enseñanza.

La planificación de las actividades debe obedecer al cumplimiento de los objetivos de la institución, teniendo presente las exigencias externas e internas. La dirección del centro debe precisar en cada tarea por qué se hace, cómo se va a realizar y quiénes participarán en la misma. Es muy importante la creación de condiciones para el cumplimiento de las tareas planificadas, ya que es la primera condición para su realización exitosa.

Finalmente es imprescindible el control del cumplimiento de todas las medidas previstas; lo cual deben planificar los directores dentro de su plan de trabajo individual. El control es la forma de constatar y valorar los resultados del trabajo y a su vez constituye el punto de partida para la toma de decisiones oportunas y planificaciones siguientes.

Teniendo en cuenta la plataforma teórica y metodológica para la organización escolar en los diferentes niveles de educación y los resultados del diagnóstico inicial realizado en las instituciones educativas de "Ciudad Escolar Libertad" se proponen algunas sugerencias metodológicas y prácticas para el mejoramiento de la organización escolar en estas instituciones.

Estas sugerencias se presentan por niveles de educación atendiendo a los requerimientos de la organización escolar y en función de garantizar la implementación de las transformaciones educacionales

#### Educación Preescolar

Los niños de edad preescolar, especialmente en la edad temprana, son muy susceptibles y vulnerables. Es por ello, que en este nivel de educación, todas sus actividades deben ser rigurosamente planificadas, organizadas y controladas. Las actividades lúdicas, la higiene personal, la alimentación, los períodos de vigilia y sueño, constituyen los elementos esenciales que se organizan en la vida diaria de estas instituciones.

El riguroso cumplimiento de las normas establecidas para la organización y el funcionamiento diario del círculo infantil garantiza la integridad física y la educación necesaria para el desarrollo pleno y feliz de los menores que asisten a estas instituciones especializadas.

Para lograr una adecuada organización escolar en la institución infantil resulta conveniente considerar las siguientes sugerencias metodológicas:

- Elaborar y cumplir el Reglamento Escolar resulta un elemento primario en la organización escolar de la institución infantil. Para ello es importante:
  - Fortalecer las funciones educativas del consejo de círculo de manera que se logre una influencia positiva de los modos de actuación de la familia en el funcionamiento de la institución infantil y en el cumplimiento del reglamento escolar.
  - Tener presente que el contenido de las cláusulas del reglamento se refiera a la contextualización de las normativas vigentes que reflejen las decisiones organizativas de la institución adoptadas con el consenso de los trabajadores. En ningún caso estas regulaciones pueden referirse al cumplimiento de funciones establecidas por el Ministerio de Educación para el nivel de enseñanza.
- Profundizar en el conocimiento de las características anatómo-fisiológicas y del desarrollo psíquico de los niños y las niñas en las edades de 0 a 6 años de edad. Resulta necesario prever tiempo en el horario de las actividades de cada docente para la consulta de los expedientes de los menores, las conversaciones con los padres y con otras educadoras.
- Analizar y determinar con objetividad la distribución de las áreas:

*Zona de dirección.*

La ubicación de la zona de dirección y administración debe permitir el acceso a los padres o personas que deban realizar alguna gestión sin necesidad de pasar a otras zonas.

*Zona de servicio.*

La cocina general debe contar con un local amplio, ventilado, con buena iluminación natural y artificial y sus áreas estarán rotuladas y quedaran ubicadas de forma tal que no se crucen los alimentos,

además tendrá los suficientes estantes para guardar los útiles y vajillas. Organización de los productos cárnicos, despensa y vianderos, almacenamiento de las muestras testigo.

*Zona de uso directo por los niños.*

En esta última se tendrá en cuenta los diferentes grupos etéreos, según la matrícula del año de vida; para evitar el hacinamiento y posibles afectaciones al equilibrio físico y mental de los menores. La inadecuada determinación de esta distribución puede también provocar dificultades que afectan considerablemente la estabilidad laboral de las educadoras y auxiliares, así como señalamientos de los padres:

- Acondicionar el mobiliario a la talla de cada edad para el correcto crecimiento y desarrollo de los niños.
- Cumplir el horario de vida indicado como modelo nacional para cada grupo. En la ubicación de las actividades programadas e independientes dentro del horario de vida en la institución infantil hay que tener en cuenta las potencialidades funcionales y adaptativas que cada niño posea según la etapa evolutiva, así como las peculiaridades de la edad, el desarrollo físico y el estado de salud.
- Garantizar el cumplimiento de lo orientado para el programa audiovisual y de computación. Ambos deben quedar concebidos en el horario de vida y crear las condiciones óptimas de los locales donde se realizan.
- Cumplir los principios higiénicos del régimen de vida, con relación a: el tiempo de realización de cada actividad y su debida alternancia, el descanso activo al aire libre, una alimentación nutritiva y balanceada, el sueño pleno e higiénico para que resulte reparador y la actividad física.
- Acondicionar las áreas de juego y dotarlas de los juguetes necesarios, de manera que sean estimulantes para el desarrollo de los juegos de roles y las actividades independientes, teniendo en cuenta que las actividades lúdicas en estas edades tienen el papel preponderante para el desarrollo psicológico y para la comprensión del mundo que les rodea.



- Garantizar que en el recibimiento, por parte de la enfermera, se cumplan los procedimientos establecidos y brindar especial atención a la observación directa del estado de salud, higiénico y de ánimo del niño al llegar a la institución infantil. Debe realizarse cuidadosamente, evitando superficialidades. Lo cotidiano de esta acción no debe conducir a su realización esquemática. Ello implica no solo la revisión de su apariencia y su estado dispuesto, sino también preguntas de rigor a la mamá o persona que lo ha traído, que permitan la comunicación directa con el menor y el padre o la madre. Este es un momento ideal para transmitir orientaciones a la familia, recibir preocupaciones.
- Garantizar la observancia directa y constante de los menores y la calidad de las actividades que se realicen, al organizar la vida y el trabajo del círculo infantil.
- Preparar actividades que resulten motivadoras respetando el tiempo destinado para cada una según las exigencias del horario en cada año de vida, de manera que puedan retardar la aparición precoz de los síntomas de desconcentración, excitación o fatiga, muy frecuentes en estas edades.
- Planificar actividades que se realicen al aire libre y en contacto con la naturaleza, siempre y cuando se hagan de forma racional y acorde a las características de las edades de los grupos.
- Garantizar un ambiente especialmente higiénico y protegido de peligros potenciales, por lo que tanto las educadoras como el equipo de dirección deben realizar autoinspecciones sistemáticas para evitar la aparición de situaciones no higiénicas o peligros potenciales. Aspectos importantes para ser revisados son: la fijación de muebles a las paredes, la inexistencia de objetos filosos al alcance de los niños, la protección de todas las conexiones y tomas eléctricas, la inexistencia de depósitos de agua al alcance de niños, la certeza de que los locales de trabajo de los niños tienen suficiente seguridad para evitar salidas inadvertidas. Las áreas de juego requieren una revisión cuidadosa para evitar desniveles peligrosos en el terreno, surgimiento de plantas espinosas, conexiones eléctricas desprotegidas, objetos cortantes o

puntiagudos y otros elementos que puedan constituir una amenaza a la seguridad de los menores.

- Cumplir las normas de convivencia evitando tono de voz y nivel de ruidos elevados. De igual forma es importante favorecer formas de comunicación interpersonal comprensivas, respetuosas, de confianza. Para ello puede considerarse la observancia de medidas educativas para propiciar relaciones interpersonales entre adultos y entre estos y los niños y las niñas que asisten a las instituciones infantiles:
  - Inclusión en el reglamento escolar de una cláusula reguladora de las formas de comunicación interpersonal referidas al tono de la voz y modales apropiados.
  - Promover espacios de información y reflexión sobre los requisitos de la comunicación interpersonal necesarios para lograr un ambiente psicológico adecuado en la vida de la institución infantil.
  - Regular continuamente por parte de los directivos la manifestación adecuada de las interrelaciones personales en la vida cotidiana de la institución infantil.
- Incentivar entre las trabajadoras y trabajadores las manifestaciones de alegría, unidad y satisfacción por la labor que se realiza. Pueden ayudar en este esfuerzo:
  - Incrementar las acciones que potencien la participación protagónica de los trabajadores en los procesos de dirección.
  - Incrementar las acciones de estímulo y el reconocimiento a la labor de las trabajadoras que implique esfuerzo sostenido y premiar los mejores resultados alcanzados.
  - Estimular el desarrollo de las trabajadoras de la enseñanza mediante acciones sostenidas de superación, preparación y ayuda profesional donde predominen estilos y métodos cooperativos, participativos, asertivos, de mutua confianza y respeto.
- Garantizar el cumplimiento del reglamento de salud para los adultos que trabajan en estos centros por la incidencia que tiene en la salud de los menores que atienden, por ello deben adoptarse medidas de control, evitando que alguna trabajadora o trabajador

labore en la institución portando alguna enfermedad que pueda ser transmitida a otros trabajadores o a los niños.

- Controlar los factores de lo interno y del entorno institucional, por ser determinantes en la conservación de la salud, entre ellos los relacionados con: la calidad del agua de consumo, el saneamiento básico con la eliminación de residuales y vectores, el cumplimiento de normas higiénicas durante el proceso de elaboración de alimentos, la eliminación de peligros que puedan acarrear daños físicos a los niños mientras realizan sus desplazamientos e interacciones con los objetos.
- Organizar el trabajo de las educadoras con un cuidado especial, ya que por las características del horario y la rigurosidad del cuidado de los niños y las niñas debe buscarse la alternancia de horarios para la preparación de actividades y el horario de almuerzo.
- Fortalecer las relaciones que se establecen con el médico y la enfermera para cumplir sus funciones en relación con: la higiene personal, ambiental y la correcta manipulación y elaboración de los alimentos, velar porque no existan los peligros potenciales y dar las primeras atenciones si un menor presenta síntomas de enfermedad o se produce algún accidente. Por la importancia del trabajo que realizan la directora debe establecer coordinaciones de trabajo tanto a través de los órganos de dirección como por otras vías, para que se logre la máxima eficiencia en estos aspectos medulares. Es por ello, que la participación de la enfermera y el médico en el Consejo de Dirección es imprescindible.
- Considerar las características de la matrícula, la infraestructura material y tecnológica, el régimen de vida; el perfil del capital humano con que se cuenta para determinar la estructura organizacional requerida en la institución infantil. Lo esencial a considerar es que la definición estructural debe ser contextual, tomando como referencia general la norma nacional, pero con una adecuación satisfactoria a las necesidades y condiciones que impone el entorno.

Educación Primaria

- Elaborar contextualizada y consensuadamente el reglamento escolar para su cumplimiento consciente.
- Planificar acciones organizativas que permitan la interacción de los claustros y alumnos con los entornos comunitarios. Ello se refiere al diagnóstico de las potencialidades educativas de los contextos, los sistemas de interrelaciones, la previsión de horarios y actividades que consecuentemente permitan estas interacciones.
- Incluir acciones en la estrategia de trabajo que involucren no solo a los trabajadores de las instituciones educativas sino también, de manera estrecha y comprometida a los padres.
- Desarrollar formas de organización de las acciones y métodos de trabajo que potencien el trabajo grupal, demostrando plena confianza en los actores del proceso.
- Garantizar la higiene ambiental. Son inclusivas aquellas dirigidas al cuidado del patrimonio y del medio ambiente, el saneamiento, el mantenimiento constructivo del inmueble escolar y otras, a partir de la gestión de recursos estatales necesarios y de la movilización de las potencialidades que brinda la comunidad y los padres.
- Organizar el régimen de vida de la institución de forma tal que permita a los alumnos el desarrollo de habilidades deportivas, artísticas y laborales, a partir de las potencialidades que brinda la comunidad y las posibilidades coordinadas a través del horario escolar, previendo que no aparezca el atiborramiento de actividades como causas de la fatiga.
- Garantizar la conservación con seguridad y el empleo adecuado de los recursos instalados en los laboratorios de computación, TV y vídeos. Son inclusivas medidas para la preparación de los docentes para el empleo de las nuevas tecnologías.
- Planificar el trabajo en los laboratorios de computación y sobre todo, el espacio -hora y días- para el necesario tiempo de máquina para la ejercitación de los conocimientos y habilidades, por parte de alumnos y maestros.
- Planificar actividades dentro del horario escolar aprovechando la capacidad instalada en la escuela y los recursos de los que dispone la comunidad –museos, parques, lugares de interés histórico, industrias, instalaciones de servicios, galerías, áreas deportivas y

las personalidades comunitarias. Ello requiere de un adecuado inventario de recursos educativos como diagnóstico institucional y de una labor de organización de la colaboración y cooperación con estos factores, en lo que resulta esencial la actividad que debe desplegar el Consejo de Escuela. De esta cooperación resultarán diversas actividades como excursiones, visitas con diversos objetivos, intercambios, investigaciones, participación en acciones de higiene ambiental comunitaria o productivo-sociales, y otras que creativamente se prevean, que pueden ser planificadas en el horario conveniente (mañana o tarde).

- Elaborar el horario escolar teniendo en cuenta:
  - Concebir el horario escolar como una unidad en la cual se organice un régimen de vida integral que incluye diferentes procesos de la vida escolar: recibimiento y estancia del niño antes del inicio de las horas lectivas, las actividades lectivas, otras actividades educativas, el recreo, el almuerzo, la siesta, la despedida, es decir, concebir el tiempo de los niños/as en la escuela como una unidad que trasciende la división hasta ahora existente de horarios de clases y de actividades extraclases o complementarias. Esta concepción favorece no solo un proceso efectivo de asimilación y aprendizaje en los escolares, sino también una formación integral.
  - La consideración de estas actividades debe lograr una unicidad desde el punto de vista de la higiene escolar, evitado sobrecargas inadecuadas -físicas e intelectuales- en los estudiantes, así como la aparición precoz de la fatiga.
  - Considerar las normas de organización escolar y los requerimientos de la Higiene Escolar, el plan de estudios, la cantidad de aulas y de locales físicos disponibles, su capacidad y las necesidades espaciales de la organización de la vida escolar de los alumnos, la experiencia de los docentes y su preparación y/o superación, la carga docente, la máxima utilización de la base material de estudio -se incluyen los televisores, vídeos y laboratorios de computación.

- La clase en general tiene una duración de 45'. Pueden planificarse turnos dobles de una misma asignatura, pero siempre respetando los 5´ de cambio de actividad. Los turnos para el repaso deben ser celosamente planificados, ya que son la continuidad de la clase y un momento propicio para la atención a las diferencias individuales.
  - El trabajo alterno de las asignaturas en el día y durante la semana. Ello garantizará la conservación de los niveles adecuados de capacidad de trabajo de los alumnos y el aprovechamiento máximo en la labor escolar. Incluye la realización de las actividades docentes y extradocentes posibles, en áreas exteriores aprovechando los recursos del entorno escolar.
  - Ubicar las clases de Educación Física en días alternos para cada grupo. No se deben programar ni en el último turno de la mañana ni en el primero de la tarde; tampoco después de actividades productivas. Debe planificarse de forma tal que pueda practicarse al aire libre, con vestuario apropiado.
- Garantizar un régimen de *actividad y descanso activo* alterno y adecuado, que incluye las actividades deportivas, en la biblioteca escolar, en las áreas de juego, en el laboratorio de computación.
  - Planificar la observación de clases televisadas por los maestros o en su defecto, medidas que aseguren la grabación o adquisición de las video-clases necesarias para su observación en la momento que se prevea en el horario.
  - Cumplir el horario en la actividad del almuerzo y su descanso asociado, para garantizar un buen apetito y un proceso digestivo normal.
  - Garantizar las condiciones de ventilación y tranquilidad para los alumnos que duermen la siesta como condición para un sueño pleno e higiénico.
  - Prestar atención especial a la preparación y ejecución del matutino, para que prevalezca el protagonismo de los estudiantes, eliminando las manifestaciones de formalismo o de mal gusto. Coordinar estrechamente con el guía base de la organización pioneril las acciones para su planificación, organización y realización.

- Realizar una planificación racional del recreo, concibiéndose como un proceso más en la vida escolar que propicie un cambio activo en cada sesión. Planificar y determinar la guía y/u observancia de la actividad por parte de los adultos, el uso de las instalaciones sanitarias (si existe un déficit de ellas), la determinación y preparación de áreas de juegos y canciones tradicionales, de juegos de mesa y otras actividades que los niños puedan realizar en este tiempo.
- Garantizar una higiene institucional y personal adecuadas, así como una imagen ambiental estimulante para lo que debe considerarse: la actualización y estética de los murales - haciéndolos interesantes y comunicativos-, las condiciones de ventilación e iluminación que incluye la correcta ubicación de mesas de trabajo de los niños y las pizarras según el ángulo de incidencia de la luz solar. Tomar en cuenta la distancia entre el mobiliario, la pizarra y las paredes para permitir el paso del maestro y de los propios alumnos durante la clase. Ubicar la TV - distancia y altura- de manera que sea visible para todos.
- Garantizar el funcionamiento de los servicios sanitarios según la matrícula y sexos con la indispensable privacidad y en condiciones higiénicas adecuadas.
- Cumplir las normas de convivencia, evitando el empleo de tonos de voz y niveles de ruido elevados, incluido el volumen de sintonía de los equipos, que perturbe el normal desarrollo del proceso pedagógico en la escuela.
- Crear mecanismos que permitan una comunicación interpersonal (alumno-maestro, alumno-alumno, maestro-maestro, maestro-familia-comunidad) adecuada, exigiendo un tratamiento afectuoso a los escolares, ofreciéndoles la seguridad y el amor que merecen y necesitan. Para ello las acciones deben encaminarse a: propiciar el empleo del diálogo, la participación protagónica, el fomento de interrelaciones confiables, abiertas, con la atención inmediata al surgimiento de conflictos, crear espacios de información y reflexión sobre los requisitos de la comunicación interpersonal necesarios para lograr un ambiente psicológico adecuado en la vida de la

institución, regular continuamente la manifestación adecuada de las interrelaciones personales.

- Propiciar un ambiente de alegría de sus estudiantes y maestros, la ecuanimidad de los docentes ante las circunstancias adversas que puedan presentarse, la unidad y satisfacción por la labor que se realiza. Para ello deben ejecutarse acciones que potencien la participación protagónica de los trabajadores en los procesos de dirección, incrementar el estímulo y el reconocimiento a la labor de los trabajadores, premiando los mejores resultados alcanzados, estimular el desarrollo de los docentes con acciones sostenidas de superación, preparación y ayuda profesional donde predominen estilos y métodos cooperativos, participativos, asertivos, de mutua confianza y respeto.
- Garantizar el cumplimiento del Reglamento Escolar y fortalecer las funciones educativas del Consejo de Escuela de manera que se logre una influencia positiva de los modos de actuación de la familia en el funcionamiento de la institución educativa y en el cumplimiento del reglamento escolar. Incluir en el reglamento escolar una cláusula reguladora de las formas de comunicación interpersonal referidas al tono de la voz y modales apropiados. Tener presente que el contenido de las cláusulas del reglamento se refieran a la contextualización de las normativas vigentes como reflejo de las decisiones organizativas de la institución adoptadas con el consenso de los trabajadores.
- Planificar el horario de trabajo del personal docente y no docente de la escuela a partir de las actividades concebidas para los alumnos, y bajo la concepción de que pueden combinarse, tanto la asignación de actividades fijas con un mismo grupo o grupos durante la semana; como otras acciones o responsabilidades que tengan un carácter rotativo. De manera especial debe estar debidamente concebido en el horario la preparación de los maestros para el trabajo con las nuevas tecnologías recibidas para el fortalecimiento del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Considerar las características de la matrícula, la infraestructura material y tecnológica, el régimen de vida; el perfil del capital humano con que se cuenta para determinar la estructura organizacional requerida en la institución. Lo esencial a considerar es que la definición estructural debe ser contextual, tomando como



referencia general la norma nacional, pero con una adecuación satisfactoria a las necesidades y condiciones que impone el entorno.

#### Educación Secundaria Básica

- Elaborar el reglamento escolar teniendo en cuenta la participación protagónica de los estudiantes, trabajadores y padres. El reglamento debe contener los deberes y derechos de todos los miembros de la comunidad educativa, las normas de convivencia y el régimen de vida de la institución educativa.
- El profesor general integral de conjunto con sus alumnos deben conformar el horario escolar de su grupo para un determinado período de tiempo. Este deberá cumplir los siguientes principios declarados en el modelo de escuela:
  - Es único. En lo adelante no hablaremos de horario docente y horario del día, simplemente diremos horario escolar, y en el mismo se incluye todo el sistema de actividades.
  - Es semanal, quincenal o mensual, según las necesidades de los alumnos.
  - Está centrado en el adolescente y, por tanto, atiende sus necesidades formativas individuales.
  - Parte del diagnóstico docente, social, cultural, político y de salud de los alumnos.
  - La escuela debe prever la planificación de otros espacios que se extienden fuera del horario escolar, como son los destinados a las casas de estudio y a las visitas que deben realizar los profesores generales integrales a los hogares de los alumnos.
- Para la elaboración del horario escolar se debe tener en cuenta:
  - Cumplir el plan de estudio y las orientaciones de la Dirección Nacional de Educación Secundaria Básica en función de la implementación del modelo de escuela.

- Garantizar la alternancia de las asignaturas durante el día y la semana, a partir de ubicar primero aquellas que se reciben por el Canal Educativo y las que se desarrollan en laboratorios de Computación y las clases de Inglés y Educación Física que no son impartidas por los Profesores Generales Integrales. La ubicación de estas asignaturas puede variar en dependencia del diagnóstico de cada grupo y de sus resultados académicos al cierre del mes.
  - No ubicar turnos de clase en bloques, que exista la alternancia entre las cargas durante el día y la semana.
  - Hacer coincidir la ubicación de los turnos de clase de Inglés y Educación Física una vez por semana en misma sesión, para garantizar la coordinación de las acciones del dúo y/o el trío de profesores generales integrales.
  - Concebir las actividades del horario nocturno, así como los sábados y domingos, entre ellas: tiempo de máquina, actividades recreativas, deportivas, culturales, de trabajo socialmente útil, proyección de videos, círculos de interés, entre otras.
  - Considerar, a partir del grado y las características propias de cada escuela, la inclusión del espacio que debe garantizar la atención tutorial.
- Aprobar el horario escolar de cada grupo en el Consejo de grado y con el visto bueno del Consejo Técnico de la escuela.
  - Para la organización de trabajo del dúo y/o trío, el Jefe de grado debe planificar la rotación de los profesores para la dirección del proceso de enseñanza-aprendizaje, a lo largo de todo el curso, por unidades o subunidades de los programas de asignaturas, para garantizar que cumplan su rol de profesores generales integrales que imparten todas las asignaturas, excepto Inglés y Educación Física.
  - Los dúos y/o tríos deben permanecer en el aula cumpliendo las acciones durante la clase que fueron previamente acordadas por el equipo.
  - La distribución en el aula será debidamente diferenciada en su ubicación por cada 15 alumnos, de manera que se facilite la

atención individual por parte de cada profesor, lo que no significa que en el desarrollo de las clases y previo acuerdo del equipo de profesores según la estrategia educativa acordada para propiciar el desarrollo individual y grupal, se realicen variaciones en la ubicación de estos estudiantes, sin violar el principio insustituible y constante de la atención educativa de sus 15 alumnos, por parte cada uno de ellos.

#### Sede Pedagógica Universitaria

- Para la organización de la vida de la sede se debe establecer el reglamento de la institución educativa.
- Diseñar el sistema de trabajo de la sede, donde se incluyan todas las actividades que realizan estudiantes y trabajadores.
- Diseñar el sistema de trabajo integrado a nivel municipal, donde se incluyan todas las actividades que se realizan en el marco de la integración pedagógica sede-dirección municipal de educación-microuniversidad.
- Para la elaboración del horario se debe tener en cuenta:
  - La disponibilidad de locales. Es factible organizar el trabajo por pisos o áreas, desde la concepción de años y carrera.
  - Las características del claustro de la sede.
  - La posibilidad de bloquear las asignaturas, si fuese necesario.

La ubicación de los profesores a tiempo parcial en grupos docentes de su propia microuniversidad.

- La participación de la FEU en la elaboración del horario y su divulgación a los estudiantes.
- Incluir en el horario nocturno, el tiempo de máquina, en las microuniversidades y laboratorios de computación de la sede.
- Incluir en el horario nocturno los días de trabajo de las comisiones de las asignaturas en función de la preparación



de los Profesores Generales Integrales en la residencia estudiantil.

- Confeccionar el plan de trabajo mensual, atendiendo al sistema de trabajo, precisando las principales actividades de integración con la dirección municipal de educación, las microuniversidades y la residencia estudiantil y el cumplimiento de la planificación estratégica del área.
- Elaborar el plan de trabajo individual de los profesores a tiempo completo, atendiendo a los rubros de trabajo político-ideológico, docente, científico- metodológico, la superación e investigación, a partir de los objetivos estratégicos elaborados y de los indicadores de eficiencia. Establecer relaciones de coordinación con los departamentos de las diferentes facultades.
- Establecer relaciones de coordinación con la Dirección Municipal de Educación, las microuniversidades y la residencia estudiantil para la planificación y organización de actividades que contribuyan a la educación integral de los estudiantes de la carrera de Profesores Generales Integrales.
- Organizar actividades que propicien la elevación del nivel académico y científico del claustro, mediante acciones diferenciadas de acuerdo a las posibilidades y desarrollo profesional de los docentes.
- Garantizar la acción de la FEU en la institución, a partir de un trabajo de orientación sistemática y de su participación activa en el Consejo de Dirección de la sede y en el Consejo de Dirección Integrado a nivel municipal.

#### SUPERVISIÓN EDUCATIVA EN FUNCIÓN DEL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE LOS SISTEMAS EDUCATIVOS

La supervisión educativa ha dado origen a innumerables definiciones y actitudes -que en ocasiones resultan contradictorias- dentro del ámbito educacional. Hay coincidencias al considerarla como el eje que impulsa las acciones de mejoramiento y perfeccionismo continuo de la calidad de la educación; su papel fundamental es el de determinar situaciones, descubrirlas y emitir juicios sobre cómo debe procederse en cada caso.

El entorno en que vive la sociedad del siglo XXI exige de un elevado énfasis en la formación y desarrollo del capital humano, en lo que el valor del conocimiento, la información y la innovación constituyan elementos encaminados a fomentar una cultura para que los alumnos se preparen para el aprendizaje a lo largo de toda la vida, en correspondencia con las demandas histórico-concretas de la sociedad.

“Este principio de siglo se caracteriza por progresos económicos y científicos; pero en un marco general de globalización neoliberal que plantea disyuntivas difíciles a las políticas educativas en lo que respecta a la calidad, al desarrollo humano, al respeto a la condición humana, al progreso material, a la equidad, a la conservación de la naturaleza”. (Martínez, 2002)

En las condiciones económicas, políticas y sociales del mundo contemporáneo, se hace cada vez más necesario el conocimiento profundo del estado real de la labor que desempeñan las instituciones educativas; observar y estudiar constantemente el desenvolvimiento del proceso de enseñanza-aprendizaje, saber analizar con la debida objetividad los resultados del trabajo, localizar, examinar y divulgar las mejores experiencias del colectivo pedagógico y tomar, a la vez, las medidas pertinentes para eliminar gradualmente las deficiencias encontradas mediante el proceso de supervisión al trabajo, con la profundización en las causas que las originan.

Sólo así se garantiza la eficiencia necesaria, con la finalidad de alcanzar los objetivos definidos para la formación de las nuevas generaciones en correspondencia con las demandas de la sociedad contemporánea.

Las transformaciones continuas que hoy tienen lugar en la escuela cubana, demandan de un eficiente desempeño de los profesionales de la educación, responsabilizados con guiar estas transformaciones a través del trabajo con los estudiantes, con los colectivos pedagógicos y con la familia. El perfeccionamiento de la labor del maestro en el proceso de enseñanza-aprendizaje resulta pues, condición indispensable para el mejoramiento de la calidad de la educación en las instituciones educativas, de ahí la importancia

de conocer objetiva y sistemáticamente las condiciones en las que se desarrolla este proceso.

El estudio del proceso de enseñanza-aprendizaje ha ocupado, a lo largo de la historia de la pedagogía y de la psicología, un lugar privilegiado. Son muchos los investigadores que han puesto sus empeños en tratar de revelar sus regularidades. En consecuencia, aparecen en la literatura un número considerable de reflexiones teóricas encaminadas a explicar los procesos que intervienen en su desarrollo y perfeccionamiento continuo.

Al respecto, muchos autores coinciden en la idea de que:

“El proceso de enseñanza aprendizaje debe estudiarse e investigarse desde su dimensión proyectiva, que incluye su diseño, ejecución, evaluación y orienta sus resultados a lo personal y social, partiendo de un presente diagnosticado hasta un futuro deseable, donde se debe reconocer la multilateralidad de interrelaciones así como la heterogeneidad *de los participantes*”. (Addine y otros, 2002)

Por la complejidad que adquiere en la actualidad la supervisión educativa y la necesidad de que este proceso, tanto para los supervisores internos como externos, sea sistemático y sistémico, es preciso establecer una serie de criterios que permitan emitir juicios de valor fiables.

¿Para qué supervisar? para los autores de este trabajo la supervisión educativa constituye un proceso continuo de investigación, que busca la información necesaria para analizarla en interés de determinar el estado real del objeto que se supervisa, enjuiciarlo, determinar las causas que provocan sus efectos y decidir qué medidas se tienen que adoptar para alcanzar niveles superiores. Es también un diagnóstico, pues descubre, o trata de descubrir, las manifestaciones (síntomas), el problema y las causas que lo originan.

La supervisión debe favorecer la implementación de las transformaciones que se introducen en las educaciones, las especificidades para su organización escolar, la atención sistemática a la evaluación del rendimiento escolar de los estudiantes, mediante la recogida de juicios de valor en los diferentes colectivos de sujetos que intervienen en la dinámica del trabajo de la institución educativa y en consideración a que este fenómeno tiene gran repercusión en la

vida de la escuela, en la imagen que proyecta a la comunidad y, fundamentalmente, en la orientación que se debe proporcionar para consolidar los procedimientos de verificación del aprendizaje.

El perfeccionamiento continuo del trabajo que desarrollan las instituciones educativas para garantizar la elevación de la calidad educativa, a través de la orientación profesional dada por personas competentes en materia de educación, de forma tal que se garantice la preparación sistemática de las diferentes estructuras que inciden en el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje, requiere de la supervisión educativa un visión centrada en los siguientes aspectos:

- La supervisión educativa debe propiciar el conocimiento objetivo, permanente y actualizado de las condiciones en las que se desarrolla el proceso de enseñanza-aprendizaje.

En el mundo contemporáneo se generan múltiples reflexiones que convergen en afirmar que el proceso de enseñanza-aprendizaje debe orientarse a dotar a los escolares de herramientas del pensamiento que les permitan desarrollar una actividad intelectual cada vez más compleja.

Concebir la enseñanza y el aprendizaje de manera tal que se tenga en cuenta su efecto en el desarrollo del alumno, contribuirá a formar en los niños y jóvenes cualidades de la personalidad que les permitan, además de adaptarse a los constantes cambios que se operan en el mundo actual, participar, creadoramente en la transformación la sociedad en que viven.

El proceso de enseñanza-aprendizaje tiene que ir privilegiando cada vez más espacios para que el escolar desarrolle la independencia cognoscitiva en la interacción con sus contextos, en correspondencia con los constantes y acelerados descubrimientos que se operan en el tercer milenio.

El Sistema Nacional de Educación en Cuba aspira a:

"...contribuir a la formación integral de la personalidad del escolar, fomentando desde los primeros grados la interiorización de conocimientos y orientaciones valorativas que se reflejen

gradualmente en sus sentimientos, formas de pensar y comportamiento acorde con el sistema de valores e ideales de la Revolución Socialista Cubana". (Rico y otros, 2000)

Según las concepciones que sustentan los nuevos paradigmas, para garantizar que la supervisión educativa se convierta en una vía efectiva para el conocimiento objetivo, permanente y actualizado de las condiciones en las que se desarrolla el proceso de enseñanza-aprendizaje, es necesario que se tomen en consideración:

- Las nuevas y cada vez más crecientes exigencias que el desarrollo científico, tecnológico y social que plantean a la escuela y que exigen de un perfeccionamiento continuo de los métodos de enseñanza, pues estos adquieren una significación esencial en la formación de los alumnos.
- Las evidencias obtenidas en las indagaciones teóricas y empíricas, relativas al estado actual que caracteriza el desarrollo del proceso de supervisión educativa en el contexto nacional e internacional, de forma tal que puedan divulgarse e instrumentarse en la práctica las mejores experiencias, cuyos resultados hayan sido validados en la práctica escolar.
- El papel que debe asumir el maestro. Su ejemplo personal y su función de conductor del proceso de enseñanza aprendizaje, son medios para demostrar a los alumnos que la asistencia a la escuela no se reduce a acoger y confirmar órdenes, sino que a la escuela se va a investigar, con el empleo de sus capacidades propias, a realizar de manera creativa tareas cada vez más complejas. De este modo el maestro puede contribuir al perfeccionamiento continuo de la obra educacional, y a reafirmar el papel de la educación como elemento clave para salvar la humanidad, disminuir la brecha de desigualdad social y consolidar la formación de valores como la tarea de primer orden que se le plantea a la educación en la actualidad.
- La especial importancia del diagnóstico, que incluya el conocimiento de intereses, motivaciones y necesidades de los alumnos, en correspondencia con el desarrollo alcanzado, la edad y el contexto de actuación. La labor del maestro demanda que su trabajo docente se caracterice por una actuación diversificada, que se acompañe de una reflexión constante acerca de lo que ocurre en



el aula y cómo ocurre, o sea, de que sea capaz de identificar las necesidades individuales y grupales con la perspectiva de proponer acciones transformadoras.

La supervisión educativa debe considerarse como un proceso dinámico en el cual el supervisado, pueda “descubrir” las irregularidades que demandan de un cambio necesario en su modo de actuación profesional.

El hecho de que el supervisado pueda determinar sus propias limitaciones en el desempeño profesional, ejerce una influencia educativa de extraordinario valor para el perfeccionamiento continuo de su trabajo, pues contribuye a que aprenda a tomar conciencia y pueda ejercer un control metacognitivo de sus propios modos de actuación y de manera sistemática.

El proceso de supervisión tiene que privilegiar cada vez la creación de espacios para que el profesional de la educación desarrolle la independencia necesaria para interactuar en el contexto, en correspondencia con las constantes transformaciones que se operan en el ámbito educacional.

La necesidad de un cambio en la concepción del proceso de supervisión en los momentos actuales está motivada por los requerimientos que, objetivamente plantea la sobrevivencia en un mundo que se modifica aceleradamente. Es efecto, es incuestionable que la concepción de la supervisión también debe transformarse, por lo que nuestros enfoques, métodos, técnicas e instrumentos deben estructurarse en correspondencia con estas transformaciones.

La supervisión educativa en la actualidad debe concebirse como una actividad permanente, orientada a todas las personas involucradas en el proceso de enseñanza-aprendizaje (estudiantes, docentes, directivos, familia y el propio supervisor).

Estas transformaciones en la concepción del proceso de supervisión educativa imponen nuevos retos a los sistemas educativos con respecto a la responsabilidad que le corresponde en la formación de las nuevas generaciones; hacer énfasis en la educación axiológica de niños y jóvenes, lo que supone contribuir conscientemente al desarrollo del intelecto en armonía con los sentimientos, actitudes y

valores. Para ello, se hace necesario propiciar la participación activa de las personas que están involucradas en el proceso de enseñanza-aprendizaje y garantizar que todos tengan posibilidades de expresar sus puntos de vista, como una de las vías que proporciona la atención a la diversidad.

Es oportuno señalar que en todos los escenarios este tema es de obligado debate. A juicio de los autores una concepción integral del proceso de supervisión aún resulta limitada en su puesta en la práctica, lo que se evidencia en la marcada tendencia de orientarlo fundamentalmente a la labor del maestro. Ello se ha provocando, en ocasiones, el rechazo del maestro al proceso de supervisión educativa.

De igual manera debe tenerse en cuenta, al desarrollar la supervisión, el hecho de que el alumno asume el rol protagónico en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Este aspecto resulta muy necesario para promover los cambios en cuanto a su participación. Tales cambios suponen tránsitos en el proceso de enseñanza-aprendizaje; que vaya de la simple comunicación de conocimientos, a un proceso orientado a indagar, a investigar; que permita estimular en todo momento el éxito en la realización de las tareas y que logre que los alumnos valoren el aprendizaje como parte intrínseca de su vida, como fuente de su crecimiento personal, no solo intelectual, sino también afectivo, moral y social.

#### CARÁCTER ESTIMULANTE Y COOPERATIVO DE LA SUPERVISIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR

La supervisión educativa debe entenderse como un proceso único e integral, democrático, respetuoso de las diferencias individuales y de la iniciativa de los agentes participantes en la organización de las instituciones escolares.

Debe traducirse en una actividad orientadora, estimulante y cooperativa que genere una fuerza de cambio tanto en la forma de pensar como de actuar de quienes trabajan en el campo educativo, que facilite a los docentes y directivos los medios que necesitan para desempeñar su misión con dignidad y eficiencia, que estimule su capacidad para diseñar el sistema de actividades escolares y adoptar iniciativas acertadas.

En el proceso de supervisión educativa debe considerarse a todo el personal supervisado como verdaderos participantes en el empeño de garantizar el cabal cumplimiento de todas las disposiciones y normativas que regulan la actividad escolar para lograr que las instituciones educativas se acerquen al modelo de organización diseñado y alcancen los niveles de calidad a los que se aspira.

Es evidente la importancia de aunar esfuerzos, inteligencia y liderazgo, especialmente en los que dirigen este proceso, y en particular los directores de las escuelas, para que éstas se conviertan en las instituciones líderes de la comunidad y se proyecten al futuro para enfrentar los nuevos retos, en función de garantizar la calidad de la educación.

La supervisión educativa cuando tiene como centro el mejoramiento de la actividad pedagógica profesional y de dirección de los docentes y directivos investiga los méritos y sacrificios, tanto como las dificultades. La labor supervisora, para que sea justa, debe también reconocer los esfuerzos y las bondades de cada uno de los miembros de la institución educativa; desconocer esta situación podría ser causa de decepción al ver que no son enjuiciados por sus superiores los esfuerzos hechos en favor del mejoramiento profesional.

La supervisión debe prestar una atención sistemática a la organización de las actividades de los alumnos y en ellas las referidas a la evaluación del rendimiento escolar, pues este fenómeno tiene una profunda repercusión en la vida de la escuela. Por lo tanto, la supervisión debe promover, entre el colectivo de docentes, constantes estudios acerca de todo lo que se refiere a la implementación de los procedimientos de verificación del aprendizaje y a la aplicación de estrategias acertadas que de ello se deriven. En este empeño es determinante la organización de las actividades de los maestros y profesores.

El lugar que en ellas ocupa el planeamiento del proceso de enseñanza aprendizaje, el diagnóstico integral de sus alumnos, el pronóstico de las tendencias de cambio de los estudiantes, partiendo del desarrollo real de cada escolar, lo que permitirá ofrecer oportunidades a través de la proyección de estrategias individuales y

grupales, Es muy importante comprobar, a través de la supervisión, si los alumnos saben aplicar en la práctica, de forma independiente, los conocimientos teóricos adquiridos, para resolver los problemas de la vida, defender sus puntos de vistas , determinar cuál es su nivel de desarrollo, cuáles son los errores típicos de los educandos, las causas que originan estos errores, así como las vías que deben aplicarse en su solución.

## PRINCIPIOS, FUNCIONES, MÉTODOS Y TÉCNICAS DE LA SUPERVISIÓN EDUCATIVA

La contribución de la supervisión educativa al perfeccionamiento de la organización escolar en el empeño de elevar la calidad de la dirección de nuestras instituciones escolares precisa de asumir principios que condicionan la actuación profesional de los supervisores y de los supervisados. Entre los muchos principios que se pueden encontrar en la bibliografía sobre este aspecto de la supervisión, la práctica supervisora cubana, con toda su tradición y riqueza, ha demostrado la objetividad de la siguiente propuesta:

Principio del carácter científico.

- Se basará en el dominio de las regulaciones, decretos, leyes que rigen la política educativa y del estado.
- Se fundamentará en las profundas transformaciones educativas y en los avances científicos y tecnológicos.
- Su preparación integral permitirá detectar los problemas, causas y alternativas de solución por la vía de la investigación científica.
- La actuación de los inspectores se fundamentará en el conocimiento de las funciones, principios, objetivos, contenidos y métodos sobre los que se sustenta el sistema de inspección.
- Se utilizará el diagnóstico y su enriquecimiento sistemático como un recurso para la evaluación del funcionamiento de las instituciones educativas, el desempeño de los directivos y docentes y la calidad de los servicios asignados.

Principio de la objetividad.

- Propiciará que la actividad supervisora no esté alejada de la realidad, enmarcando sus acciones dentro de las características y el entorno político, económico y cultural donde se desarrollará.
- La visita se desarrollará desde la observación real, analítica y veraz que permita detectar los problemas que entorpecen el adecuado desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje y a partir de las causas proponer las alternativas de solución

- Constituirá un recurso para conocer cómo piensan los alumnos, los trabajadores y la población acerca del funcionamiento de las instituciones educativas, de sus proyecciones, servicios y resultados.
- Cuidará de que sus acciones se fundamenten en hechos comprobados y no en suposiciones de corte subjetivo y empírico.
- Se utilizarán como recursos la selección de procedimientos y técnicas con una marcada intencionalidad y rigor para poder detectar las deficiencias en el trabajo.

Principio de la planificación y preparación previa de la supervisión.

- Definirá el programa de visitas y el cronograma para la realización de la supervisión con carácter integral o especializado evitando su improvisación.
- Garantizará la preparación integral de los supervisores para ejecutar la visita con profesionalidad, rigor y para evidenciar mayor cultura política, económica y jurídica.
- Modelará todo el proceso de la visita en sus etapas, para asegurar el cumplimiento de las acciones en cada una, así como las responsabilidades individuales y colectivas.
- Propiciará el conocimiento de la situación en que se desarrolla la educación en los territorios, su evolución, el estado de los principales indicadores de eficiencia, la calidad del aprendizaje y los hechos o planteamientos que denotan indisciplinas, insatisfacciones y otras manifestaciones que no se correspondan con la política educativa.
- Garantizará que se controlen los recursos materiales y financieros con que se cuenta en los territorios, el estado de su uso y protección y los costos, así como el comportamiento constructivo de las obras previstas y el aseguramiento de la alimentación.
- Conciliará, con los diferentes frentes en dependencia de los objetivos de la visita y la etapa de curso en que se realice, para establecer vínculos de trabajo a nivel de las comisiones.
- El jefe máximo en cada nivel determinará los cuadros que irán al frente de la visita (viceministros y subdirectores según el nivel), quienes de conjunto con el supervisor que se asigne, exigirán y

controlarán el cumplimiento de los principios que sustentan la supervisión.

- Se responsabilizará a cada jefe de educación y frente con la selección y preparación de los compañeros que participarán en la evaluación de los cuadros.

Principio de la sistematicidad de la actividad supervisora.

- Constituirá una vía para dar continuidad a las problemáticas detectadas, asesorando y evaluando la evolución que se ha alcanzado.
- Cuidará y exigirá por el cumplimiento de lo que se orienta e indica, propondrá los análisis y medidas correspondientes con los responsables de cumplir lo establecido.
- Utilizará como recurso permanente el control a las indicaciones dejadas en la última visita de manera que constituya el punto de partida para el trabajo.
- Exigirá por la realización de la visita de reinspección cuando los resultados sean insatisfactorios, así como por la planificación y desarrollo de las visitas especializadas, enfatizará en el asesoramiento y control de los objetivos propuestos.
- Reorientará las acciones en el orden político, de superación y dirección de los cuadros, funcionarios y docentes en correspondencia con los resultados del trabajo y el desempeño demostrado.

Principio de la justeza, rigor e imparcialidad.

- Exigirá porque prime la profesionalidad, el compromiso contraído con la obra que realiza, por encima del paternalismo, la impunidad ante lo mal hecho y los beneficios que en el orden personal pudieran recibir, como máxima expresión de los valores éticos de los cuadros.
- Responderá por el control al cumplimiento estricto de las leyes, regulaciones y la política educacional, demostrará rigor en los análisis y en la aplicación de las medidas, en correspondencia con las violaciones cometidas.

- Garantizará en su aplicación la veracidad constatada en la práctica, así como la profundidad en los análisis, sin disfrazar los problemas.
- Velará por el cumplimiento del reglamento y por lo establecido para la evaluación de los cuadros y el territorio, aplicará con rigurosidad los indicadores de medida a partir de los resultados que se obtienen en la práctica y no por pronósticos establecidos
- Cuidará de no evaluar el esfuerzo, sino los resultados obtenidos en el trabajo.
- Propiciará un ambiente de comunicación y buen trato, que posibilite el diálogo, la reflexión y la motivación para mejorar las deficiencias detectadas.
- Se le imprimirá a la supervisión formas de organización, cuidando no aplicar recetas en las visitas a los territorios.

Principio de la correlación descendente y ascendente con el órgano de dirección inmediato superior.

- La supervisión que realiza el Organismo Central se ejercerá sobre las estructuras de dirección de las provincias y de los Institutos Superiores Pedagógicos (ISP) como sistema integrado en los territorios y la que realizan las direcciones provinciales de educación y los ISP sobre las estructuras municipales, y estos sobre los centros.
- Tomará muestra algunos de los municipios y centros para evaluar el sistema de influencias y efectividad de las estructuras inmediatas superiores, así como la eficacia y efectividad de los Entrenamientos Metodológicos Conjuntos y el rigor de la supervisión que ejecutan.
- Cuidará que las deficiencias que se detecten por el Organismo Central y las DPE, no motiven críticas, ni señalamientos a los centros y docentes que sirvieron de muestra para el desarrollo de la inspección, y por tanto se distorsione el sistema de supervisión y sus fundamentos para el control y evaluación de la política según lo legislado.

Principio de la divulgación y generalización de los resultados.



- Los resultados de las visitas de supervisión tendrán un carácter público y deben ser divulgados entre los trabajadores y las entidades, esencialmente aquellas que realizan la misma actividad. Con ello se llega a los que sin ser objeto de la supervisión puedan estar influenciados por los mismos problemas encontrados y tengan la posibilidad de evitar la repetición de los errores.
- Propiciará el reconocimiento de los aciertos y la capacidad de los cuadros y docentes para dar solución a los problemas detectados y enfrentar nuevos retos.
- Contribuirá, desde la magnitud y trascendencia de las deficiencias detectadas, a elevar la percepción de los riesgos, la conciencia y el compromiso de mantener las conquistas educacionales con mayor disciplina y control de los recursos humanos, materiales y financieros.
- Servirá para movilizar e integrar a las organizaciones estudiantiles, organismos, familia y comunidad en función de resolver las causas que originan las deficiencias en la calidad del proceso docente educativo y en los servicios que brindan las instituciones escolares hasta su transformación y/o mejoramiento.

La función supervisora tiene un sentido cuando garantiza, enriquece y perfecciona el funcionamiento del sistema escolar, encargándose de su vigilancia, orientación y evaluación.

Estas actividades condicionan las funciones básicas de la supervisión: control, evaluación y asesoramiento.

Función de control.

El control es función básica e imprescindible de la supervisión, sin control no se puede pasar a las otras funciones de la supervisión. Generalmente no se recepciona con agrado, pero a pesar de su carácter impopular es inevitable como ejercicio profesional. El control puede ser repudiado en nombre de la autonomía escolar, la invasión de privacidad en el ejercicio del trabajo docente.

La función de control tiene como objetivo que las actividades de la organización de la escuela se traduzcan en los resultados previstos y, al mismo tiempo para que esto sea así, hay que percibir el control no solo como una constatación de hechos o un juicio sobre lo que sucede, sino como una forma de influir en la conducta de la comunidad escolar porque de otro modo la simple constatación no haría que los miembros se comportaran en función de los objetivos para lograr los resultados.

Todo sistema de control lo que hace, fundamentalmente, es recoger, almacenar, analizar, sintetizar y transmitir información relevante sobre el contexto, el proceso y el producto del sistema general al que sirve, en este caso, del sistema educativo. Por tanto el control requiere, en principio, de objetivos y metas que son las que guían todas las actividades que se organizan en la escuela.

Finalmente el control supone una comparación de las realizaciones escolares con estos estándares y los medios para poner en marcha los procedimientos correctivos de las realizaciones, cuando se apartan de los objetivos y metas.

Es evidente que el control no puede poner en peligro lo que es esencial de la realidad que quiere controlar. Un sistema de control que pusiera en peligro las características implícitas en las actividades escolares sería inadecuado. Por tanto esto quiere decir que el supervisor, es y debe ser fundamentalmente un educador.

Pero la supervisión, por ser la educación una realidad tan peculiar, nunca ha sido un elemento solamente de control. Siempre ha comportado una función de ayuda al profesor, de asesoramiento al sistema que, de alguna forma, se consideraba implícito en el propio concepto de control. No obstante la función básica de la supervisión ha seguido siendo el control para tomar después las medidas necesarias en orden de evitar las desviaciones de los objetivos.

#### Función de evaluación.

La evaluación es una función concurrente para el servicio de supervisión pues está presente en todas sus actividades. De hecho en cualquier visita se produce una apreciación sobre el funcionamiento del centro, de su organización, de la actividad pedagógica profesional y de dirección.

El principio sobre el que se basa la acción es que la escuela aparece, cada vez más, como la célula base del sistema escolar, el lugar en el que se concentran las condiciones de éxito del acto educativo, de ahí que sea indispensable disponer de los medios adecuados que permitan evaluar su funcionamiento y resultados, para conocer la calidad de enseñanza y los resultados académicos, el ambiente y la vida escolar, la dirección y gestión, la adaptación al entorno económico y socio cultural.

Son varias las razones que aseguran la posición especial de la evaluación, y en primer lugar, su vertiente de aplicación práctica, así para supervisar es preciso asesorar, valorar las situaciones planteadas detallada y sistemáticamente y emitir propuestas acertadas. Por otro lado no puede entenderse el control en sí mismo, si no es con el objetivo de evaluar el cumplimiento de normas de manera estricta y desde luego, para mediar entre dos partes es imprescindible comprender, ponderar y valorar las posiciones y puntos de vistas de ambas antes de ejercer actuación alguna o emitir cualquier propuesta. En cada caso está presente la evaluación, previa o posterior, en la aplicación de las funciones, a través de las cuales se ejerce la supervisión.

#### Función de asesoramiento.

Esta función conlleva la propuesta de acciones concurrentes para mejorar la calidad de la enseñanza. El método de asesoramiento logra efectividad si existe la capacidad de establecer sobre la base de buenas relaciones humanas, una comunicación coherente con directores, docentes y alumnos.

El supervisor es el vínculo de toda la información que debe circular entre el organismo superior y la institución educativa. Para ello el

supervisor debe estar debido y permanentemente informado, ya sea a través de los canales oficiales o por propia iniciativa.

Asesorar no es igual a decir, ni a ejecutar, aunque el asesoramiento lleva consigo la posibilidad de incrementar la capacidad del asesorado para adoptar decisiones, ejecutarlas y comprometerse con sus resultados. Para alcanzar este propósito el supervisor como resultados de los métodos y técnicas empleados en sus intercambios con directivos, docentes, alumnos, padres podrá determinar las necesidades de asesoramiento de los supervisados.

La concepción de supervisión como asesoramiento contribuye al desarrollo de la función de control, a la vez que perfecciona el trabajo educativo o del sistema educativo.

Es necesario señalar la importancia que encierra la labor de orientación a los profesores desde una óptica creativa a partir de la utilización del método reflexivo para la solución de problemas sobre la base de propuestas de alternativas que posibiliten el desarrollo de la capacidad del profesor para enfrentar los retos educativos, donde se conjuguen conocimientos y experiencias.

A tono con lo anterior, se proponen algunos postulados preliminares que se consideran importantes para garantizar que la actuación del supervisado favorezca el buen desarrollo del proceso de control, asesoramiento y evaluación en supervisión educativa en un ambiente de armonía, de franco intercambio.

- El supervisado debe facilitarle al supervisor el acceso a toda la información y documentación que este requiera, como uno de los medios necesarios para el cumplimiento de la misión.
- Presentar a los supervisores las condiciones reales en las que se desarrollan las labores diarias, sin prejuicios ni temores, lo que debe contribuir a eliminar la tendencia de concentrar la atención en aspectos que no reflejan el estado real del objeto.
- Mantener una actitud de colaboración con el supervisor para facilitar el diálogo abierto, franco, que contribuya a eliminar actitudes autoritarias.
- Exponer con libertad y confianza, no solo las dificultades inherentes al desempeño de sus funciones, sino también los logros y esfuerzos derivados de la labor específica que realiza.

- Solicitar asesoramiento, orientación y ayuda para superar las deficiencias detectadas. La supervisión debe ser cooperativa, es decir, desenvolverse en un espíritu de colaboración entre el supervisor, los educadores y otros agentes que pueden contribuir al perfeccionamiento del funcionamiento de la institución educativa. De esta manera, los educadores mantendrán una actitud favorable, se sentirán importantes y estimulados para mejorar profesionalmente.

En la actualidad puede hablarse de dos estilos en la supervisión educativa: un estilo tradicional y un nuevo estilo que comienza a configurarse: el estilo contemporáneo de la supervisión.

El estilo tradicional, aún predominante en muchos países, enfatiza en la función de control, es de tiro jerárquico, autoritario, punitivo, centrado en los procesos, desconfiando de la responsabilidad y disposición del supervisado.

Resulta evidente que el estilo tradicional de la supervisión se contrapone con los nuevos modelos de sistemas educativos y de organización escolar que se van conformando bajo el influjo de las tendencias que signan el proceso de cambio que vive la educación a escala global, como respuesta a las demandas y exigencias de las sociedades contemporáneas. Se impone, por tanto, un cambio radical en el estilo de la supervisión educativa. Es necesario rebasar el estilo tradicional y asumir uno nuevo, contemporáneo, que resulte congruente con el sistema del cual es garante la supervisión.

En ese empeño es importante:

El planteamiento de un nuevo equilibrio de fuerzas entre las funciones tradicionales de la supervisión y la reconceptualización del contenido de esas funciones.

Este efecto está íntimamente vinculado a la evaluación de la calidad de la educación, considerada internacionalmente entre las prioridades actuales para los sistemas educativos.

La instrumentación de mecanismos de evaluación de la calidad de la educación no puede verse separado de la práctica de la supervisión educativa, por cuanto a la supervisión correspondió siempre la

función de ofrecer criterios valorativos acerca de la calidad de la gestión del sistema.

De ahí, que en las condiciones actuales el papel de la supervisión en su función de evaluación se acrecienta y esta debe formar parte de los mecanismos para el monitoreo permanente de la calidad de la educación.

En muchos países se han emprendido acciones, de carácter legal y en el terreno práctico, para lograr la inserción de la práctica de supervisión en los mecanismos de evaluación de la calidad del sistema.

En resumen, la función de evaluación de la supervisión, como se señaló antes, adquiere en las nuevas circunstancias una dimensión estratégica.

Las funciones de asesoramiento y control de la supervisión educativa no ven mermada su importancia en las condiciones del ejercicio actual de la misma. Al analizar los nuevos elementos que hoy deben ser considerados como contenido de estas funciones, hay que tomar en cuenta que a ellas se les pide también una contribución al propósito cardinal de mejorar cualitativamente el desempeño de los sistemas educativos, lo que se ve reflejado en forma explícita o implícita en los documentos normativos y legales que regulan la actividad de supervisión educativa, en la época actual en diferentes raíces de la región.

Vistos algunos de los elementos que forman parte del nuevo contenido que asumen las funciones de asesoramiento y control, en su condición de básicas del proceso de supervisión, junto a la evaluación, en la actualidad tiene también gran importancia: la función de mediación.

"La mediación consiste en ser puente entre los actores del sistema educativo y entre este y la sociedad". (Ministerio de Educación y Cultura de Argentina, 1996)

Esta función, surgida de la gran complejidad que caracteriza al sistema educativo y sus instituciones permite conducir acuerdos y consensos diversos entre los actores del sistema en un flujo descendente (canalización o transferencia de la política educativa) o ascendente (comunicación a los niveles superiores sobre los

aspectos, necesidades, deseos de las instituciones y niveles educativos para retroalimentar la toma de decisiones).

#### Cambios en los métodos y medios para el ejercicio de la supervisión

Los cambios que experimentan hoy los sistemas educativos ante las nuevas exigencias sociales contemporáneas, también influyen de manera significativa sobre los métodos y medios de que se sirve la supervisión educativa.

Los métodos y medios, en tanto son la expresión más visible del estilo de la supervisión, han de ser congruentes con este. También han de guardar una estrecha correspondencia con la reconceptualización del contenido de las funciones de supervisión, al representar el modo más concreto de su materialización.

Las visitas siguen siendo "el medio o procedimiento esencial para que la inspección pueda cumplir sus funciones..." (Soler Fierrez, 1995) y asumen en su concepción y realización el contenido del nuevo estilo de la supervisión, más participativo y democrático.

En consonancia con la tendencia creciente de los sistemas educativos a instaurar mecanismos para la evaluación de la calidad de su gestión y adquisición de un papel de mayor relevancia por la función evaluativa de la supervisión, aparecen nuevos métodos y medios para la evaluación externa de las instituciones escolares y demás dependencias del sistema. Entre ellos cabe mencionarse la visita de evaluación (Soler Fierrez, 1995), en la que se aplican instrumentos normalizados encaminados a la constatación de la eficacia en el cumplimiento de la misión de las instituciones educativas.

Junto a los mecanismos para la evaluación externa se aprecia cada vez con más fuerza la tendencia de la supervisión a la autoevaluación institucional, avalada por múltiples experiencias puestas en práctica en algunos países y sustentada teóricamente en las modernas teorías que sobre el control total de la calidad aporta la Ciencia de la Dirección.

### Nuevos roles y exigencias que se plantean a los docentes que realizan la función de supervisores

Poder asumir un estilo de supervisión moderno y cumplir las funciones inherentes a este proceso en sus nuevas y complejas dimensiones, plantea nuevos roles y exigencias a la profesionalidad de los docentes especializados en esta labor.

A los roles asociados al estilo tradicional de la supervisión se adicionan otros que exigen del supervisor una alta capacidad y preparación científico - pedagógica y en la ciencia de la dirección educacional y un conocimiento profunda de la realidad educativa.

Entre estos nuevos roles pueden ser mencionados:

- Impulsor y conductor de innovaciones.
- Gestor de calidad.
- Negociador y mediador.
- Auditor de la eficacia de los servicios y de los proyectos de la comunidad educativa.
- Productor de información ascendente y descendente. (Ministerio de Educación y Cultura de Argentina, 1996)
- Tadei y Lugo (1995), investigadoras argentinas acotan que el supervisor debe ser considerado "como parte de un equipo de trabajo centrado en lo pedagógico " y destacan otros roles derivados de esa visión.
- Articulador de actividades y distribuidor de recursos.
- Productor de condiciones para el aprovechamiento de la autonomía y la responsabilidad en la generación de proyectos pedagógicos.
- Facilitador de la generación de espacios de participación e intercambio.
- A los supervisores se les atribuye el papel de "promotores" para el éxito de las reformas educativas que tienen lugar en nuestros países.



## MÉTODOS Y TECNICAS DE LA INSPECCION ESCOLAR <sup>19</sup>

La supervisión educativa paulatinamente va superando en nuestros tiempos, su profundo carácter fiscalizador que le ha caracterizado desde sus orígenes para dar paso a una concepción más constructiva que posibilite el mejoramiento de la actuación profesional del docente.

En todas las épocas la inspección ha reclamado el empleo de procedimientos por los funcionarios que la desarrollan dirigidos a involucrarse con más acierto en el proceso escolar y alcanzar de este modo el éxito que su labor aspira.

En la literatura especializada sobre el tema se utilizan con preferencia los términos "métodos", y "técnicas", en cualquier caso el campo es amplio para el debate y la polémica, sobre todo porque los procedimientos que los caracterizan en uno u otro concepto, son en gran medida semejantes. Preferimos la salvedad de asumir el método en una visión más abarcadora, integradora, dejando a las técnicas un campo más particular y de situaciones específicas para la actuación del inspector.

La consideración anterior permite de antemano comprender la inclusión de la entrevista o la observación, por citar dos ejemplos conocidos, como técnicas de la inspección, no obstante su reconocimiento y utilización en calidad de métodos en la esfera de las investigaciones educativas y sociales en general.

En última instancia la propia Pedagogía como Ciencia puede aportar los argumentos para asumir el término preferido, no obstante preferimos utilizar el de Técnica que al decir de Rodríguez Vivanco(1941) no son más que "las maneras de actuar" del inspector para el perfeccionamiento de los maestros en ejercicio.

No se pretende abarcar la riqueza de técnicas a emplear en la función supervisora, el análisis más sencillo arrojaría una lista de consideración ,máxime cuando se trata no solo de presentarlas sino de brindar ciertos detalles de interés, por ello es suficiente llamar la

---

<sup>19</sup> Las técnicas de la Inspección. Inés Salcedo Estrada. En Selección de Lectura para el Curso Supervisión educativa II. IPLAC

atención sobre aquellas más importantes y reconocidas, conscientes de que algunas parecerán irrealizables de primera intención, solo es cuestión de encontrar en ellas su aplicabilidad en las condiciones de nuestro entorno educativo.

Martín Rodríguez Vivanco en su libro *Técnicas de la Inspección Escolar* (1941) las agrupa en verbales, de observación, y participación directa, otros autores se refieren a técnicas directas o indirectas sobre la base de la intervención intencionada del supervisor en el mejoramiento docente.

Consideramos valiosas las técnicas ofrecidas por Vivanco, que estudiada con enfoque constructivos, resisten la prueba del tiempo y pueden ofrecer alternativas provechosas en la actualidad.

*Técnicas verbales:* Procedimientos que usan la expresión oral y escrita como medio fundamental para el mejoramiento de los docentes.

*La entrevista* resulta un encuentro personal entre el supervisor y el maestro con el objetivo de intercambiar con criterio constructivo sobre la marcha del trabajo y brindar orientaciones a partir de aspectos del proceso docente observados con anterioridad.

Su importancia reside en la oportunidad que brinda al supervisor y al maestro de discutir y aclarar problemas a partir del aporte personal del docente; la profundización en las causas de los problemas; la colaboración mutua para encontrar soluciones a los problemas docentes., entre otras.

Atendiendo al momento, la entrevista puede realizarse posterior a una visita; continuas o en series con el objetivo de darle seguimiento a un determinado aspecto del proceso docente o alguna experiencia pedagógica de valor y la entrevista preparatoria para una visita.

Es innegable que la entrevista con el profesor debe observar determinadas exigencias entre las cuales resaltan: el conocimiento de las necesidades individuales de los docentes (valor diagnóstico); el ajuste a las condiciones concretas en que el proceso docente se desenvuelve; la conducción profesional y la preparación de la entrevista.

Sobre esta última, es el primer paso importante para asegurar los mejores resultados en la entrevista, por ello vale la pena asegurar aspectos como la elaboración de su plan y el estudio de la información obtenida de controles a la actividad que desarrolla el docente.

El análisis de las clases (actividad docente principal) debe incluir los puntos bien tratados por el docente, las deficiencias esenciales observadas, examinadas a la luz de los fundamentos pedagógicos (no se trata de puntos de vistas personales) y discusión de aspectos que resultan polémicos.

Algunos autores destacan la importancia de hacer un resumen de la entrevista una vez realizada, lo cual es importante y útil en función del registro y seguimiento a la evolución de los maestros.

La entrevista como técnica de la supervisión requiere del cuidado en la selección para desarrollarla, del tiempo de duración y la frecuencia, sería inútil brindar una fórmula sobre este particular, le corresponde al supervisor encontrarla, un docente fatigado, indispuesto, la extensión en divagaciones innecesarias, el tratar problema fuera de contexto, no contribuyen al cumplimiento de los objetivos de una buena entrevista y esto es esencial.

Las reuniones pedagógicas profesionales, consideradas entrevistas colectivas están dirigidas a atender por el supervisor las necesidades colectivas de los docentes, esta técnica no obstante sus potencialidades, se le concede en la práctica poco valor, incluso son de competencia de otros funcionarios educacionales.

No se trata de una reunión para oír disposiciones, sino en un trabajo grupal brindar orientaciones y discutir los diferentes problemas docentes que necesitan coherencia y unidad en su tratamiento.

Los supervisores pueden convocar a estas reuniones con el propósito de identificarse con los maestros y trabajar en forma colectiva en la solución de los problemas.

Las reuniones pedagógicas profesionales tienen una importante contribución a la integración del colectivo de profesores alrededor de las políticas educacionales; a la estimulación y reconocimiento a los

logros alcanzados en la actividad docente y al propio tiempo es un medio idóneo para profundizar en los problemas pedagógicos de un territorio y sus soluciones.

Los *boletines de supervisión* clasifican entre las técnicas verbales, tratándose de la forma escrita de las mismas. A su favor hablan la economía de tiempo, energía, alcance y durabilidad de las informaciones.

En esencia se trata de indicaciones, propuestas, escritos, enviados a los profesores para contribuir a su actualización, comprensión y ejecución de las disposiciones escolares.

Los boletines de supervisión de carácter oficial expresan circulares, resoluciones, decretos educacionales para su cumplimiento en las escuelas.

Ya sea en forma de boletines, folletos, o revistas, con salida periódica (mensual, anual) se han convertido en un complemento importante de la actividad supervisora.

En la literatura sobre la supervisión moderna se trata el boletín como técnica para hacer llegar a los maestros las indicaciones, acuerdos, orientaciones didácticas, referencias de literatura pedagógica, asesoramiento para la participación en reuniones profesionales, convocatorias a eventos, resúmenes de actividades cuyos resultados son necesarios introducir en la práctica pedagógica.

Entre las principales características que expresan el valor de los boletines como técnica de supervisión se señalan:

- El mensaje instructivo.
- Contribuyen a la solución de problemas pedagógicos.
- Informan a los maestros de nuevos conceptos y prácticas escolares.
- Hacen referencias a resultados de investigaciones.
- Orientan en etapas concretas del trabajo.
- Ofrecen referencias auxiliares para el trabajo.
- Complementan las actividades de las reuniones pedagógicas.

Técnicas de observación: Procedimientos en los cuales se emplea la percepción directa como base para el perfeccionamiento de los docentes

Las técnicas de observación se pueden agrupar en: de *observación directa e indirecta*. En el caso de las primeras se refiere a la observación de la enseñanza regular en el aula.

Las observaciones indirectas se refieren a los procedimientos que aportan datos sobre el quehacer de los docentes empleando fundamentalmente medios audiovisuales, se trata de clases, o en otros casos, el modelado de actividades que precisan de condiciones que las filmaciones pueden asegurar para su presentación y debate con los docentes.

La denominación de técnicas indirectas de la supervisión educativa incluye aquellas acciones que suministran datos al margen de la observación directa del proceso. En esta categoría se citan el estudio de la documentación escolar, de los planes de enseñanzas, de los resultados de la actividad de los alumnos, de las relaciones dentro de la escuela, del comportamiento de los escolares, del régimen de vida, entre otros.

Por sus características las técnicas citadas representan complementos importantes para obtener una información lo más completa posible del funcionamiento de la institución escolar.

Es imprescindible destacar que entre todas las técnicas, resultan las visitas de supervisión, el procedimiento principal por su carácter generalizador y por tanto en su desarrollo se ponen en práctica diferentes técnicas.

Entre los métodos y técnicas directas de mayor importancia en la supervisión educativa un lugar especial lo ocupan la visita de la clase. Ella ocupa un lugar central dentro de las acciones de la organización escolar y de los directivos y funcionarios que desarrollan la supervisión, así como en el programa de las visitas de supervisión a las instituciones educativas.

La visita de al salón de clase, visita de la clase del docente, control u observación de clase, como se conoce indistintamente, ha sido y es una de las prácticas que más polémica provoca en la actividad de supervisión, lo que no niega su necesidad e importancia.

Existen múltiples definiciones acerca de esta técnica de supervisión que han sido planteadas por diferentes autores:

- "Es la acción planificada de concurrir al salón de clase, por un tiempo previamente establecido, con el fin de observar el desempeño del docente o por otros motivos, siempre relacionados con la situación de enseñanza". (Manuel Fermín, 1990) <sup>20</sup>
- "Consiste en la concurrencia a las salas de clase, talleres, laboratorios y otros ambientes en los que se desarrollan las actividades educativas, por parte de quienes ejercen la supervisión interna del plantel, con la finalidad de conocer y evaluar el rendimiento escolar, observar el desempeño docente y asesorar pedagógicamente al profesorado. También es útil para indagar in situ las causas de posibles irregularidades organizativas. (Wilson Guarderas Toscano, 1993) <sup>21</sup>
- "La observación de clases y otras actividades docentes, además de ser un tipo de actividad metodológica, constituye una vía esencial para ejercer el control sobre la calidad del proceso

---

<sup>20</sup> Manuel Fermín: "Tecnología de la supervisión docente". Editorial Kapelusz. Buenos Aires. Argentina., 1990.

<sup>21</sup> Wilson Guarderas Toscano, "Supervisión interna de instituciones educativas". Quito, 1993.

docente educativo y comprobar la preparación de educadoras, maestros y profesores". (MINED, CUBA, Características fundamentales de las principales actividades metodológicas, 1999)<sup>22</sup>

Las visitas de las clases revisten una gran importancia para la supervisión educativa. Un primer elemento a tener en cuenta al respecto está relacionado con el lugar y el papel que corresponde a la clase en el contexto del proceso docente educativo. Existe coincidencia en considerarla, con independencia de sus tipos, como la forma fundamental del proceso docente educativo.

Una definición clásica sobre la clase es la que aporta el especialista de la desaparecida URSS, Danilo Skatkin:

"La clase es la forma organizativa mediante la cual el maestro, en el transcurso de un período rigurosamente establecido y un lugar acondicionado para este fin, dirige la actividad cognoscitiva de un grupo constante de alumnos, teniendo en cuenta las particularidades de cada uno de ellos, utilizando los tipos, medios y métodos de trabajo que crean las condiciones propicias para que todos los alumnos dominen los fundamentos del material de estudio que se imparte durante el proceso de aprendizaje, así como también para la educación y desarrollo de capacidades cognoscitivas de los educandos".

La definición antes abordada hace evidente la importancia de la clase y confirma, por consiguiente, la necesidad de que la misma sea objeto de una atención especial en el contexto de la actividad de supervisión.

De otro lado, el aula, escenario donde tiene lugar la interacción directa entre los sujetos que participan del proceso de enseñanza aprendizaje, es el contexto en que toma cuerpo y se materializa la política educativa, donde principios educativos y proyectos didácticos se convierten en experiencias de aprendizaje. La actividad del aula es, asimismo, la que condiciona de forma más directa e inmediata el

---

<sup>22</sup> MINED, Cuba, Características fundamentales de las principales actividades metodológicas, 1999.

desarrollo de las capacidades de los alumnos. Todo lo anteriormente dicho evidencia la necesidad de que la supervisión lleve a cabo una mirada de lo que ocurre dentro de los salones de clases, si quiere realmente cumplir con su función en el mejoramiento de la actividad educativa.

Hoy, además, cuando se habla de calidad existe, un reconocimiento de la necesidad de poner el acento no sólo en los resultados, sino en la forma en que se producen los procesos educativos: la naturaleza de las interacciones didácticas, la riqueza y potencialidad educativa de las experiencias de aprendizaje, etc. De ahí que, la observación de esos procesos, para evaluar su calidad y definir acciones encaminadas a su mejora, resulta un recurso indispensable que sólo puede ser concretado a través de las visitas a las aulas y otros ambientes en que se desarrollan las clases.

Las observaciones de clases, como ha señalado Valdés, H. (1999) "pueden ser la pieza fundamental de una estrategia de evaluación sistemática del desempeño de los docentes"<sup>23</sup>. La aplicación de esta técnica de la supervisión educativa brinda una evidencia inmediata del estado de la enseñanza, sirve como punto de partida para planear el asesoramiento del docente y aporta información relevante para la evaluación de la eficacia institucional.

En síntesis: la visita de la clase es una actividad clave dentro de la función de supervisión, pues permite la observación próxima, directa, del hecho educativo, en el lugar y el momento en que está sucediendo. Representa la forma más clásica de la supervisión, de la que no se puede prescindir.

El análisis de las definiciones sobre las visitas a las clases de los docentes y los elementos abordados sobre su necesidad e importancia, permiten precisar algunos de los *objetivos a que puede encaminarse su realización*:

- La observación del desempeño del docente y la obtención de información relevante para su evaluación.

---

<sup>23</sup> Héctor Valdés: Marco teórico para el desarrollo del componente de observación de la evaluación del desempeño del docente dentro del proyecto "Diseño e implementación de un sistema de evaluación de la calidad educativa para la provincia de Buenos Aires" (1999)



- La comprobación de la preparación de los docentes.
- El aseguramiento de una base diagnóstica para el análisis y determinación de los temas específicos en los que requieren ayuda los docentes.
- El asesoramiento pedagógico de los docentes.
- El conocimiento y la evaluación del rendimiento escolar.
- El control y evaluación de la calidad del proceso docente educativo.

Existen diferentes *tipologías sobre las visitas a las clases*. Manuel Fermín y Wilson Guarderas coinciden al establecer dos: por la intención y por la disposición. En la primera tipología ubican las visitas programadas, casuales, anunciadas y repentinas, En cuanto a las que se clasifican a partir de la disposición pueden ser solicitadas por los docentes, dispuestas por el supervisor u ordenadas por superiores jerárquicos. Cada una de estas clases de visitas responde a sus propósitos.

Aun cuando las visitas a las clases son un procedimiento de gran importancia en la supervisión educativa existe una gran diversidad de creencias, criterios, expectativas y opiniones con respecto de las mismas. En muchos contextos, inclusive, predominan los puntos de vista negativos, en lo que influyen razones de diferente naturaleza.

Ante las visitas a sus clases los docentes revelan diferentes actitudes, unas positivas: aceptación, agrado, agradecimiento, comprensión, y otras negativas: temor, repudio, rechazo, resignación. Este mosaico de actitudes encontradas refleja la polémica existente en cuanto a la conveniencia de la aplicación de esta técnica.

Entre las interrogantes alrededor de las cuales se desarrolla la discusión, pueden ser mencionadas las siguientes:

- ¿Con qué objetivos deben realizarse las visitas?
- ¿Qué observar durante la visita?
- ¿Cuándo una clase puede considerarse efectiva?
- ¿Deben las visitas a las clases ser anunciadas o sorpresivas?
- ¿Deben ser evaluadas o no evaluadas, calificadas o no calificadas?
- ¿Son las visitas a clase un factor perturbador al normal desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje?
- ¿Constituye la visita a la clase una invasión a la privacidad e intimidad del aula y la actividad profesional del docente?
- ¿Debe el docente conocer previamente sobre los propósitos y el contenido de la observación de que será objeto su actividad?
- ¿Debe darse participación al docente en la preparación de la visita?
- ¿Deben ser abiertos o cerrados los instrumentos para la observación?

Existe acuerdo en considerar que muchos de los factores decisivos que podrían favorecer el crecimiento de los niveles de aceptación de esta técnica, por esa comunidad, están asociados con *el modo* de su *planificación, ejecución y el análisis y seguimiento posterior* de sus resultados.

Como ha señalado Kimball Wiles (1982)<sup>24</sup>: “La observación es mal vista por muchos maestros, debido a la forma en que ha sido usada. En verdad, su mal uso ha hecho más para desacreditar la supervisión que cualquier otra actividad”.

Lo anterior apunta hacia la necesidad del cumplimiento de un conjunto de requisitos y recomendaciones para la realización de las visitas de las clases de los docentes en cada uno de esos tres momentos.

Las visitas de las clases, en las cuales la observación es el método fundamental a emplear, tienen como un *primer momento* esencial al

---

<sup>24</sup> Kimball Wiles: Técnicas de supervisión para mejores escuelas, Editorial Trillas, México, 1982

de la planificación. Sobre cómo llevar a cabo el proceso que ello implica, muchos autores han planteado numerosas ideas.

La planificación de la observación de clases exige tener en cuenta un conjunto de *requisitos* por las personas que ejercerán la actividad de supervisión. A continuación se analizan algunos de los que se consideran de mayor trascendencia por el autor:

- La definición y consideración de una concepción sobre qué es una clase buena o eficaz.
  - Al respecto Héctor Valdés (1999) ha dicho: "... todo método de observación de clases debe estar acompañado de una concepción de lo que es la enseñanza y, específicamente, una concepción de lo que es una enseñanza buena o eficaz".<sup>25</sup>
  - El estudio de los antecedentes, a partir de lo cual se puede conformar un criterio diagnóstico de los actores y el escenario donde tendrá lugar la observación.
1. La determinación de los objetivos que se persiguen con la aplicación del método durante la visita, lo que se asocia con factores como los siguientes:
    - El nivel de profesionalidad alcanzado y la caracterización del desempeño profesional del docente.
    - Los resultados del diagnóstico de los niveles de aprendizaje alcanzados por los alumnos.
    - El modelo de clase buena o eficaz que ha sido adoptado.
    - La etapa del año escolar en que se desarrollará la visita.
  2. La definición del contenido de la observación, que consiste en la enunciación de los aspectos o indicadores que serán observados. Este proceso está determinado, básicamente, por los objetivos específicos que se pretenden cumplir con la visita y por el

---

<sup>25</sup> Héctor Valdés: Marco teórico para el desarrollo del componente observacional de la evaluación del desempeño del docente dentro del proyecto "Diseño e implementación de un sistema de evaluación de la calidad educativa para la provincia de Buenos Aires" (1999).

sistema de indicadores de carácter normativo que han sido precisados por la instancia que desarrolla la supervisión o sus niveles superiores. Tal sistema de indicadores refleja a su vez el paradigma de buena clase que ha sido asumido.

3. La selección o elaboración del instrumento que será aplicado durante la observación: la guía de observación.

Las guías de observación constituyen un instrumento de valor insustituible para la realización de la observación de las clases. Estas guías pudieran clasificarse a partir del sistema de observación que se emplee para su realización.

En los sistemas *abiertos* "el informe de observación contiene una descripción de una secuencia de comportamientos en lenguaje ordinario o en forma mecánicamente reproducible. Al tomar informes abiertos se hace un esfuerzo para describir plenamente "todo" el comportamiento que tiene lugar para evitar las interpretaciones o la selección".<sup>26</sup>

En síntesis, utilizamos una guía elaborada a partir de esta concepción (*abierta*) si se quiere tener una descripción de la secuencia de los comportamientos que tienen lugar durante la actividad para evitar las interpretaciones o la selección.

Los sistemas *cerrados* se emplean si se quiere poner el énfasis en la reunión de datos y centrar la atención en tipos o aspectos específicos de comportamiento, a través de sistemas de categorías o signos, listas de comportamientos, escalas de clasificación. Una guía *mixta* podría ser útil para cumplir en una misma observación ambos propósitos.

4. La determinación del día y hora más conveniente para desarrollar la observación.

Un *segundo momento* importante de la visita al salón de clases es el de la ejecución de la observación propiamente dicha, cuando el (o los) supervisor(es), con propósitos previamente

---

<sup>26</sup> Héctor Valdés: Marco teórico para el desarrollo del componente observacional de la evaluación del desempeño del docente dentro del proyecto "Diseño e implementación de un sistema de evaluación de la calidad educativa para la provincia de Buenos Aires" (1999).

definidos, concurre(n) al aula o lugar donde se desarrolla la actividad docente para apreciar el desenvolvimiento del proceso docente educativo en ese contexto.

Este momento, como el de la planificación de la observación que le antecede, exige el cumplimiento de un conjunto de requisitos, reglas, requerimientos o recomendaciones, por quienes llevan a cabo el empleo de esta técnica de la supervisión educativa. Tales requerimientos pueden estar referidos a aspectos como:

- La forma y el contenido del intercambio previo con el docente que será observado.
- La forma en que se produce la entrada del (o los) supervisor(es) en el aula de clases.
- Las condiciones en que debe darse la presencia de los supervisores dentro del aula durante la actividad que se observa.
- La forma de su interacción con los alumnos del aula, si ello fuera necesario.
- La frecuencia y duración de las visitas.

El *tercer momento* del proceso de la visita al salón de clases es el del *análisis y seguimiento posterior*, que presupone, como los anteriores, del cumplimiento de determinados requisitos.

Hay consenso entre los teóricos y especialistas de la supervisión, y en Cuba existe una amplia experiencia práctica acumulada al respecto, acerca de la necesidad de una entrevista o reunión posterior entre el supervisor y el docente que condujo la actividad que fue objeto de la observación. Han de ser propósitos de esta entrevista los siguientes:

- Analizar el desarrollo de la actividad observada, enfatizando en los aspectos positivamente destacables, sin dejar por ello de debatir acerca de las deficiencias y problemas.
- Reflexionar sobre el desempeño profesional del docente observado.

- Discutir las conclusiones extraídas y ofrecer sugerencias de mejora que resulten oportunas; siempre con un enfoque constructivo.

Con posterioridad al análisis con el docente se encaminará un conjunto de medidas dirigidas a la solución de los problemas detectados, a la promoción del desarrollo de los docentes y a la elevación de la calidad del servicio educativo que ofrece la institución escolar. Entre ellas, las más significativas son:

- La definición y puesta en práctica de acciones con vistas a la preparación de los docentes en aquellas áreas de su desempeño en las que se evidenciaron insuficiencias y debilidades.
- Efectuar ajustes en los programas de superación profesional de los docentes, incorporando las acciones pertinentes.
- La proyección y preparación de nuevas visitas para profundizar la observación, evaluar el avance de las recomendaciones o realimentar procesos y acciones.
- El diseño y desarrollo de acciones investigativas dirigidas a resolver aquellos problemas detectados que exijan de una solución por esta vía.

Resulta cuestionable atribuir a una sola técnica la responsabilidad de ofrecer toda la información deseada sobre el fenómeno educacional de estudio, incluso ofrecer este privilegio sería poco serio. La diversidad y complejidad del proceso pedagógico le plantea al supervisor el accionar con un enfoque de combinación racional en sus procedimientos de intervención, tratando de obtener la visión más integral del centro y su funcionamiento; del problema y sus causas; de la preparación de los docentes y los niveles de ayuda que precisan para su mejoramiento y para ellos no debe escatimar esfuerzos, ni los recursos científicos que las técnicas de la inspección encierran.

#### UNA PROPUESTA PARA LA EVALUACIÓN DE LA SUPERVISIÓN EDUCATIVA

La constatación del grado de eficiencia con que se ejecuta la supervisión resulta insoslayable a todo nivel de dirección. Determinar sus objetivos, contenidos, métodos, formas organizativas; someter sus resultados a continua revisión y, por

tanto, el perfeccionamiento de su proyección y ejecución es una función y contenido básico de la planificación del trabajo de dirección. Ello permite arribar a conclusiones definitivas de los logros y dificultades que muestra la actividad pedagógica y consecuentemente su asesoramiento y reorientación.

Una de las funciones de la supervisión es la evaluación de los diferentes niveles de dirección, con el objetivo de regular constantemente el sistema, perfeccionarlo y calcular el valor del objeto una vez finalizada su ejecución. De la misma manera que la supervisión recae sobre otros niveles, puede incidir sobre sí misma también, ya que ni su propio ámbito se puede sustraer a su estudio.

Por tanto, vamos a referirnos a la evaluación de la supervisión, a los indicadores y a los métodos para evaluarla atendiendo a experiencias que se han llevado a cabo en diferentes sistemas educativos. Todo cuanto acontece en las instituciones educacionales, interesa a todos, porque todos laboran de una forma u otra en las tareas del sistema educativo; comunidad, familia, profesores, alumnos, directivos, entre otros.

Y esa tarea que es vital para el desarrollo futuro de la sociedad requiere un cumplimiento efectivo. Los diferentes niveles de dirección del sistema necesitan información y seguridad de que este objetivo se desarrolle adecuadamente y por ello la importancia social de la supervisión educativa, que no puede limitarse al aula, sino que se refiere a cada componente del sistema y que se relaciona también con la capacidad, preparación y valores éticos del funcionario que la ejecuta.

Otra cuestión importante a considerar es lo referente a quién realiza esta evaluación de la supervisión. Indudablemente hay dos niveles básicos: el interno, es decir aquel propio de la institución educacional y que tiene diversos estamentos y vías de realización, según la estructura de dirección existente; y el externo representado por las estructuras de dirección superiores, incluida la de gobierno.

Nuestra experiencia, realizada desde un enfoque externo, permite disponer sin embargo, de elementos para afirmar que los indicadores

de evaluación de la supervisión que proponemos pueden asumirse por cualquier nivel de dirección.

Cada uno de ellos requiere de un contenido que debe ser definido según los intereses del nivel que realiza la constatación del grado de eficiencia.

El o los funcionarios designados para esta importante y difícil tarea deben ser personas con cualidades especiales en cuanto a su preparación, experiencia, profesionalidad, carácter y su compromiso social, métodos de trabajo y nivel de comunicación y cooperación que pueden establecer con los supervisados.

Soler Fierrez plantea que la metasupervisión no es otra cosa que el estudio sobre la validez y utilidad de las distintas teorías de la supervisión. Al igual que toda estructura en cadena jerárquica, y la supervisión responde a ella siempre, es posible variar objetivos y funciones como consecuencia de estos estudios. Esta actividad reflexiva que la supervisión sobre sí misma emprende, aporta una información muy valiosa que es el garante de su propio hacer y la circunscribe al conjunto de ciencias que son capaces de hacerse cuestión de su propia actividad.

En nuestra opinión el objeto de estudio de la metasupervisión no puede ser otro que el estudio de la verdad acerca de los métodos y procedimientos y los resultados alcanzados en el ejercicio de la supervisión, como función esencial del proceso directivo, para el perfeccionamiento del hecho supervisado, percatándose de las influencias a que ha podido estar sometido para que se hayan derivado ciertos efectos y la importancia e influencia que haya tenido.

Por tanto, la metasupervisión está vinculada directamente a la crítica y a la actividad que ella misma emprende para mejorar sus métodos, sus estrategias, sus tácticas, sus procedimientos, sus técnicas y sus instrumentos. Para ello analiza sus propios procesos y somete a evaluación sus propios resultados. El fondo crítico de la metasupervisión es evidente. De esta manera, la metasupervisión puede cumplir un rol muy importante para la reflexión sobre esta función, pues la ayudará a ser, siempre que se lo proponga, constructivamente crítica respecto a su propio quehacer.



Tomando en cuenta los puntos de vista de los autores referidos y nuestras propias concepciones, se han planteado diferentes propuestas de *indicadores*, algunos de ellos puestos en práctica en una experiencia realizada, para evaluar la supervisión en una provincia de nuestro país, los cuales fueron sometidos a criterio de especialistas del organismo central y teniendo en cuenta sus aportaciones arribamos a las siguientes consideraciones al respecto:

- Para evaluar la supervisión debe tenerse en cuenta la función que esta desempeña en el sistema educacional en cuestión, lo que está determinado entre otros factores, por los objetivos de la educación, el carácter de esta, la organización estatal del país, entre otros factores más generales.
- Tener en cuenta el reglamento de inspección o supervisión vigente en el país y los objetivos que se plantean.
- La evaluación de la supervisión debe estructurarse a partir de la combinación de varios métodos que permitan determinar hasta dónde el sistema que se está evaluando se integra con el proceso de dirección educativa, con sus principios y propósitos.
- Que se incluya la observación y la evaluación de todos los factores del quehacer educacional: estudiantes, profesores, directivos, familiares, comunidad y otros factores de carácter social que influyen en el centro.
- Que dentro del contenido que se evalúa se tenga en cuenta el currículo y los objetivos de las diferentes educaciones.
- Que el personal designado para evaluar la supervisión, posea la experiencia suficiente y una preparación profunda.
- Determinar dimensiones para enmarcar los indicadores propuestos y establecer escalas o criterios valorativos.

A partir de estas consideraciones se plantean las siguientes dimensiones e indicadores para evaluar el sistema de supervisión: (Ver Cuadro 1)

Dimensiones	Indicadores
-------------	-------------

I-Planificación del sistema de supervisión	<p>1-Planificación de los diferentes tipos de visitas (de inicio de curso, integral, especializada )</p> <p>2-Claridad sobre el alcance de cada tipo de visita.</p>
II-Preparación y organización del sistema de supervisión	<p>3-Utilización de la información precedente para la preparación.</p> <p>4-Characterización del territorio o centro a supervisar (determinación de los problemas y del problema principal)</p> <p>5-Calidad del programa de supervisión (precisión de objetivos, contenido, definición del tiempo e instrumentos a utilizar)</p>
III- Ejecución de la supervisión	<p>6-Cumplimiento de los objetivos y contenidos del programa</p> <p>7-Estilo y métodos utilizados. Intercambio logrado con estudiantes, profesores, directivos, trabajadores, familia y otros miembros de la comunidad. Grado en que utilizó la participación y autoevaluación de los supervisados</p> <p>8-Objetividad de los resultados mediante la aplicación de instrumentos en muestras representativas. Nivel de profundidad logrado para detectar conflictos y causas de los problemas.</p> <p>9-Asesoramiento brindado a los supervisados para la búsqueda de soluciones. Nivel de satisfacción.</p> <p>10-Claridad en la transmisión de orientaciones y sugerencias a los supervisados.</p> <p>11-Control que se realiza a los indicadores de la política</p>

	educacional.
IV-Conclusiones y evaluación	<p>12-Calidad del informe realizado</p> <p>Profundidad y objetividad de los análisis.</p> <p>Potenciación de los éxitos o logros.</p> <p>Precisión de los señalamientos, los problemas y sus causas.</p> <p>13-Justeza de la evaluación otorgada a los directivos y al centro o territorio.</p> <p>14-Estimulación que se aplica</p> <p>15-Medidas para el seguimiento de las acciones indicadas.</p>
V-Impacto del sistema de supervisión	<p>16-Aceptación y asimilación de los resultados por los supervisados</p> <p>17-Clima y disposición que predomina en los colectivos posterior a la supervisión</p>

Cuadro 1 Dimensiones e indicadores

Determinar los indicadores de la evaluación de la supervisión requiere tiempo y certeza de su fiabilidad, de aquí que haya que someterlos a una validación. Los indicadores son a nuestro juicio elementos importantes; al definirlos estamos enmarcando dos campos de acción:

- El primero, determinar el contexto, condiciones reales, factores determinantes incidentes en los resultados obtenidos en el nivel de trabajo que fue evaluado.
- El segundo, realizar un seguimiento adecuado de los resultados, lo que confirma la justeza o no de las conclusiones y recomendaciones emitidas.

En los indicadores pues, hemos tratado de dar operatividad a los objetivos de la evaluación que se emprenderá. Con los resultados obtenidos se podrá definir hasta qué punto la supervisión realizada fue objetiva, profunda, asimilada por los supervisados y dejó un clima de cooperación y disposición laboral positiva en todo el colectivo pedagógico y los componentes externos del proceso pedagógico que desarrolla la institución.

Los indicadores fueron considerados atendiendo a tres momentos de la tarea: *preparación del trabajo a realizar, desarrollo de la evaluación de la supervisión, resultados alcanzados o eficiencia lograda.*

Ellos fueron previstos a partir de los presupuestos teóricos y prácticos que constituyen el basamento del quehacer institucional del país y sobre los cuales existe una experiencia acumulada; si bien la evaluación de la supervisión constituye una esfera de trabajo poco conceptualizada y metodizada hasta el presente, por las instituciones en diferentes niveles. Como contrapartida, es notorio que en cada instancia supervisada, se forma una opinión pública acerca de los objetivos, organización, profundidad, justeza y eficiencia. Son estados de opinión calificados o no que a veces llegan a tener una importante connotación política. De aquí el valor del aporte que a nuestro juicio ofrecemos.

Al evaluar este análisis se aplican escalas cualitativas individuales, de manera no convencional, a juicio del supervisor o grupo de funcionarios encargados de la evaluación, para que al final, como valoración sumatoria, se pueda concluir si la labor realizada por el

supervisor fue realmente objetiva, científica, profunda y analítica, justa, correctiva y desarrolladora. Además, proponemos como *métodos* fundamentales para el logro de esta función, los siguientes:

- Visitas
- Entrevistas
- Encuestas
- Cuestionarios
- Análisis de fuentes documentales diversas (incluidos, datos estadísticos).
- Criterios de expertos, entre otros.

Podemos plantear que la evaluación de la supervisión ha sido preocupación en los diferentes sistemas educativos y que algunos han realizado aportes de cómo poder evaluarla objetivamente tomando diferentes puntos de referencia, aunque todos confluyen en el objetivo a lograr por la supervisión, que es mejorar la calidad de la enseñanza. Además, se reconoce la necesidad de evaluar la efectividad de la supervisión para obtener éxitos, lo cual dependerá del programa trazado y de la calidad de los supervisores, entre otras cuestiones.

Los indicadores propuestos permiten obtener información suficiente y adecuada para arribar a conclusiones fiables sobre la calidad de la labor desarrollada por los supervisores en su trabajo en las instituciones educativas. Los métodos propuestos permiten acopiar esta información, así como la participación abierta y cooperativa de los supervisados en la tarea de evaluar la supervisión efectuada al centro.

## Bibliografía

- Afanasiev V. G.: Dirección científica de la sociedad. Ed. Progreso. Moscú. 1975.
- Alfonso Pérez, Aleida: "Actualidad y perspectiva de la organización escolar en el proceso de transformación de la escuela secundaria básica cubana", material inédito, en soporte magnético. ISPEJV. La Habana, 2004.
- Antúnez, Serafín: Claves para la organización de centros escolares, Ed. Horsori, Univ. Barcelona, 1998.
- Arribas, C.: Estructura pedagógico-administrativa de EGB; Ed. Inter-Schroedel, Madrid, 1977. (En inglés).
- Bates, F.K. : L'école, système de comportements. Eds. Beaudot, A. y otros,/F.K Bates y Murray, V.K ; Sociologie de l'école; pour une analyse de l'établissement scolaire,Ed.Dunod, París., 1981.
- Batista Girbau, J. y R. S. González: Valoración de los indicadores para evaluar la supervisión. Trabajo realizado en la Maestría de Planeamiento, Administración y Supervisión de Sistemas Educativos. IPLAC, 2004.
- Basaco Hong, Laura y Carlos Suárez M.: Supervisión educativa. Actualidad y perspectiva en el mejoramiento de la calidad de los sistemas educativos. Curso precongreso Pedagogía 2007, Cuba
- Beltrán Llavador, Francisco: Democracia y control en el sistema educativo.- p. 58-62.- En Cuadernos Pedagógicos.- Año XVI; No. 195.- Madrid, sept, 1991.
- Beltrán, P.: Política y reformas curriculares, Servicio de Publicaciones, U. de Valencia, 1991.
- Blumberg, A.: School administration as a craft; Ed. Allyn y Bacon, Boston, 1989. (En inglés).
- Borrell, N.: Introducción a la Organización Escolar, PPU, Barcelona (Documento copiado) 1988.
- Colectivo de Autores. Selección de temas de Fisiología e Higiene Escolar. Ed. Pueblo y Educación, 2002, Cuba.

- Colectivo de Autores: Modelo de escuela Secundaria Básica. MINED, 2007.
- Colectivo de Autores: Caracterización de la organización escolar en las instituciones v educativas de CEL en las condiciones actuales. Resultado del proyecto de investigación: La organización escolar de las instituciones educativas como un fundamento para las transformaciones educacionales. 2006.
- Colectivo de Autores: Plataforma teórica y metodológica relativa a la organización escolar de los diferentes niveles de educación para mejorar la dirección en la implementación y desarrollo de las transformaciones educacionales. (Versión preliminar). Resultado del proyecto de investigación: La organización escolar de las instituciones educativas como un fundamento para las transformaciones educacionales. 2006.
- Colectivo de Autores: Supervisión Educativa I. Material de Estudio. Maestría en Planeamiento, Administración y Supervisión de Sistemas Educativos. IPLAC. 1998.
- Corrales D.: Hacia el perfeccionamiento del trabajo de dirección de la escuela/ Diosdado Corrales y Celia Pérez, Ed. Pueblo y Educación, La Habana, 1976.
- Chirino Motta, César: La supervisión eficaz, una contribución positiva al mejoramiento de la educación.- p. 20-21, Vol. No. 3.- Lima, Perú, 1986.
- Díaz Fuentes, Felisa: "Plan individual de desarrollo del docente; una necesidad para la organización de las instituciones educativas en el proceso de universalización" Artículo digitalizado. ISPEJV. 2006.
- Dieuzeide, H.: Organización Escolar, en Diccionario de Ciencias de la Educación, Santillana, Madrid, 1983.
- Erickson, F. Conceptions of School Culture: an overview, Educational Administration Quarterly, año 23, No. 4.
- Fernández A, La OE: Estructuras y recursos. En *Anuario*, sección de Ciencias de la Educación, U. A. B., 1981, 125.

- Fernández Huerta, J.: Sistémica: hiper-espacio invisible aglutinador y metafórico para organización escolar; Ed. Organizaciones Educativas, Madrid, 1989.
- Ferrández Arenaz, A.: La organización escolar: estructuras y recursos, En Anuario, Sección de Ciencias de la Educación, UA Barcelona, 1981.
- : La Organización Escolar como objeto de estudio, I Congreso Interuniversitario de Organización Escolar, Barcelona, Áreas y Departamentos de Didáctica y Org. Escolar de Cataluña, 13-26, 1990.
- Fuentes Sordo, Odalys: "Organización higiénica del régimen de trabajo para el huerto y el taller de educación laboral en la enseñanza primaria". Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana, 1998
- : "La Organización Escolar: una necesidad para el éxito de la institución educativa. En Revista Varona, 2002 y material del Curso preevento Pedagogía 2005 y 2007.
- : Características anátomo-fisiológicas del escolar primario. Selección de temas de Fisiología e Higiene Escolar. Editorial Pueblo y Educación, 2002, Cuba
- : "Algunas consideraciones acerca del ambiente escolar", Artículo en Revista Órbita científica, ISPEJV, La Habana, 2005, Cuba
- : La evaluación de la supervisión. Curso pre evento VII Taller Internacional de Planeamiento, Administración y Supervisión Educativa. IPLAC, Cuba, 2004.
- : Algunas consideraciones acerca de la evaluación de la supervisión educativa. Artículo en Revista Órbita Científica, ISPEJV, La Habana, 2005.
- Fuentes Sordo, O. y Ugalde, C. L.: "La Evaluación de la Supervisión Educativa". En revista Varona No. 29, julio-diciembre 1999. La Habana, Cuba
- Gairín Sallán, J.: El contenido de la Organización Escolar; Ed. Organizaciones Educativas, Nuevas Aportaciones, Barcelona, 1993.



- : La Organización Escolar: contexto y texto de actuación; Ed. La Muralla S.A., Madrid, 1996.
- : Estrategias y modelos de desarrollo organizacional. La revisión basada en la escuela, UNED, Cervera, España, 1995.
- García Batista, Gilberto. "La Fatiga. Su valoración", Artículo. Selección de temas de Fisiología e Higiene Escolar. Editorial Pueblo y Educación, 2002, Cuba
- García Hoz, V.: Principios de Pedagogía sistemática, Ed. Rialp, Madrid, 1968.
- García Ramis, Lisardo: El nuevo modelo de escuela. Experiencia de su introducción, ICCP, Pedagogía'99, La Habana, 1999.
- Gimeno Sacristán, J.: Teoría de la enseñanza y desarrollo del currículum, Ed. Anaya, Madrid, 1985.
- Hernández Ruiz, S. y otros: Organización Escolar, Uthea, México, 1954, 2 Vol.
- Hodgkinson, H.: School Reform Versus Reality, Phi Delta Kappan, año 73 No. 1, 1991.
- Hoyle, E: The politics of school management, Hoddlerand Houghton, Londres, 1986.
- Lorenzo Delgado, M: Organización Escolar. La construcción de la escuela como ecosistema, Ed. Ped. Algete, Madrid, 1994
- Maíllo, A: Instrumentos formales del trabajo didáctico. Organización de la Escuela, en Enciclopedia de didáctica aplicada, Ed. Labor, Barcelona, tomo I, 1979.
- Martín-Moreno Cerrillo, Q.: La organización de centros educativos en una perspectiva de cambio, Ed. Sanz y Torres, Madrid, 1996.
- Marx, Carlos: El Capital; Ed. Venceremos, La Habana, 1982.
- Medina Revilla, A.: El clima social del centro y del aula, en Martín Moreno, Q.: Organizaciones Educativas, UNED, Madrid, 1989.
- MINED: Modelo de escuela primaria. La Habana.
- MINED: La Educación en Revolución; ICL, La Habana, 1974.

- : Pedagogía, Colectivo de autores; Ed. Pueblo y Educación, La Habana, 1984.
- : La dirección del trabajo en la escuela; La Habana, 1993.
- Moreno García, J. M.: Organización de centros de enseñanza, Ed. Edelvives, Zaragoza, 1978.
- Muñoz, A. y Ramón M.: Modelos de organización escolar, Ed. Cincel, Madrid, 1989;
- Nault, T. : L'enseignement et la gestion de la classe; Ed. Les Editions Logique, Montreal, Canadá, 1994.
- Orden, Arturo De La: El currículum en la edad preescolar, en Enciclopedia de la Educación Preescolar, Vol. I, Santillana, Madrid, 1986.
- Pérez Glez José C.: "El proceso docente-educativo y los ritmos biológicos". Memorias del evento Pedagogía 2005.
- : *"Estudio de la organización higiénica del proceso docente – educativo en las condiciones actuales de la escuela cubana". ISP Conrado Benítez. 2005*
- Pozner De Weinberg, Pilar: El Directivo como gestor de aprendizajes escolares; Ed. Aique SA, Buenos Aires, 1995.
- Rico Montero Pilar: Hacia el perfeccionamiento de la escuela primaria, /Pilar Rico Montero [et al.] Ed. Pueblo y Educación, La Habana, 2001.
- Santos Guerra, M. A.: Entre bastidores. El lado oculto de la Organización escolar, Ed. Algibe, Granada, España, 1994.
- Salcedo Estrada Inés/Colectivo De Autores: "El modelo estructural y funcional del departamento docente para la dirección eficiente del proceso de enseñanza – aprendizaje en la escuela".Informe de investigación. Matanzas. 2000.
- : Propuesta de variables, dimensiones e indicadores para el diagnóstico del grado de efectividad del sistema organizativo en las condiciones del nuevo modelo de secundaria básica. Informe de resultado. Matanzas Junio, 2006

- Schón, D. A.: La formación de profesionales reflexivos. Hacia un nuevo diseño de la enseñanza y el aprendizaje de las profesiones. Ed. Paidós, Barcelona, 1992.
- Scott, W. R.: Organizations: rational, natural and open systems; Ed. Prentice Hall, New Jersey, USA, 1981.
- Sergiovanni, T J.: The science of administration in Educational Governance and Administration, Ed. Prentice, New Jersey, USA, 1987.
- Sirotnik, K. A.: La escuela como centro del cambio Ed. Pedagógica, Madrid, 1994.
- Ugalde Crespo, Luis: Hacia un modelo de director educacional zonal serrano, tesis en opción al título de Master en Educación, IPLAC, La Habana, 2001.
- : El sistema de trabajo del director educacional zonal serrano pinareño. Vías para su perfeccionamiento, ICCP, MINED, La Habana, 2003.
- Valle Lima, Alberto: El sistema de trabajo del docente y del director de escuela. Vías para su perfeccionamiento. Marco teórico/ Alberto Valle Lima y otros, Informe de Investigación, ICCP, MINED, La Habana, 2002.
- Zabalza Beraza, M. A.: El currículum de organización escolar; Ed. Área y Departamento de Didáctica y Organización Escolar de Cataluña, Barcelona, 1990.