

Superación de jefes de departamentos de niveles educativos para evaluar a los directores de escuelas

Upgrading of heads of departments of educational levels to evaluate school principals

Elianys López-Delgado

elianys198@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-7986-1374>

Dirección Municipal de Educación Baraguá, Cuba.

Juana Virgen Sánchez-Morales

juanavsm@unica.cu

<https://orcid.org/0000-0002-5139-7269>

Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez, Cuba.

Resumen

El artículo propone una estrategia de superación profesional a Jefes de Departamento de Niveles Educativos en la evaluación del desempeño de directores de escuelas. La utilización de métodos y técnicas como el análisis documental, la observación y la realización de controles al proceso de evaluación a directores de escuelas permitió determinar regularidades en el proceso de evaluación en directores de escuelas del municipio Baraguá. Entre ellas se encuentran el limitado empleo de la metodología del proceso de evaluación, la inadecuada confección del proyecto de evaluación e intercambio con el evaluado. Su novedad radica en la manera de concebir las acciones de superación que tienen en cuenta la integración de los indicadores, la metodología y la confección del proyecto a evaluar para potenciar los conocimientos que deben poseer los Jefes de Departamento de Niveles Educativos. Con su aplicación se observa mejor conocimiento para evaluar el desempeño de los directores de escuelas.

Palabras clave: directores de escuelas, evaluación, superación, jefes de departamentos de niveles educativos, estrategia de superación profesional

Abstract

The article proposes an upgrading professional strategy for Heads of Department of Educational

Levels to evaluate school principals. The use of methods and techniques as document analysis, observation and revision of the evaluation process to school principals allowed determining regularities in the evaluation process of school principals Baraguá municipality. Among the regularities are: limited use of the methodology of the evaluation process, the inadequate elaboration of evaluation project and exchange with the principal being evaluated. The novelty of the research is based on the way of designing upgrading actions by integrating the indicators, the methodology and the elaboration of the evaluation project to strengthen the knowledge Heads of Departments of Educational Levels should possess should have. Its implementation has corroborated that Heads of Departments are more knowledgeable to evaluate school principals.

Keywords: school principals, evaluation, upgrading, heads of departments of educational levels, upgrading professional strategy

Introducción

En Cuba las propias exigencias de la obra revolucionaria han requerido directivos que posean una cultura integral y adecuada de dirección; aspecto priorizado por el máximo mando de la Revolución desde sus inicios. Los Jefes de Departamento de Niveles Educativos (JDNE) fueron designados para la atención, control, exigencia y evaluación de los directores de escuelas según su enseñanza, sin embargo, poseen insuficientes conocimientos para evaluar el desempeño de directores de escuelas.

El sector educacional ofrece especial atención al trabajo de los JDNE, deben estar preparados para poder desarrollar eficaz y eficientemente la labor de dirección, que es, en definitiva, su objetivo y fin dentro del Sistema Nacional de Educación. Para ello, se deben conocer las características esenciales que debe tener la superación para cuadros con determinadas potencialidades de desarrollo, a partir de técnicas que determinen los rasgos individuales de esos profesionales. Es decir, conocer qué poseen y qué les falta para de forma ascendente y conjugando las necesidades sociales con las personales, elevar su efectividad en el trabajo.

La superación profesional ha sido investigada por diferentes autores como Castro, (2001); González, (2001); Valiente, (2001); Santiesteban, (2003); Berges, (2003); Castillo, (2004); Cruz, (2006); Casadevall, (2006); Leiva, (2007); entre otros, que realizan propuestas en los

diferentes niveles educacionales, carreras y a docentes de la bolsa de colaboración. Todos de una forma u otra afirman que la superación se debe concebir como un proceso planificado a partir de las necesidades detectadas del personal que trabaja en el sistema educacional.

Otros autores como Rojas, (2011); Pérez, (2016); Curbelo, (2016); entre otros coinciden en plantear que la superación es un proceso encaminado a la revisión y actualización de los conocimientos, actitudes y habilidades profesionales, que viene dado por la necesidad de renovar los conocimientos con la finalidad de adaptarlos a los cambios y avances de la sociedad.

Sin embargo, en el análisis bibliográfico realizado se constató que estos autores han realizado aportes a la superación de directores, docentes, tutores, de alumnos ayudantes, sin embargo son insuficientes las investigaciones que abordan la superación de JDNE para evaluar el desempeño de los directores de escuelas. Por esta razón, se hace necesario superar a los JDNE del municipio Baraguá para evaluar el desempeño de los directores de escuelas.

Teniendo en cuenta la observación de la práctica sistemática, la experiencia de las autoras, visitas e intercambios realizados con los JDNE del municipio Baraguá, se constataron las siguientes problemáticas:

1. Los JDNE poseen insuficientes conocimientos para evaluar el desempeño de los directores de escuelas debido a:
 - Limitado empleo de la metodología para el proceso de evaluación.
 - En ocasiones no se cumple con la confección del proyecto de evaluación e intercambio con el evaluado.
 - Generalmente no integran los indicadores a evaluar en el proceso de evaluación.
2. Los JDNE poseen limitadas habilidades para evaluar el desempeño de los directores de escuelas.
3. Generalmente, el desempeño de los JDNE para evaluar a los directores de escuelas es insuficiente.

Las causas fundamentales de estas problemáticas están dadas en el insuficiente conocimiento de los JDNE para evaluar el desempeño de los directores de escuelas. Para su solución se determinó como objetivo proponer una estrategia de superación profesional a Jefes de Departamento de Niveles Educativos para evaluar el desempeño de los directores de escuelas.

Desarrollo

El proceso de superación Profesional

La necesidad del país de perfeccionar la preparación de los cuadros para asumir las transformaciones educacionales constituyó uno de los objetivos fundamentales del trabajo educacional, promulgándose diferentes leyes, decretos y resoluciones.

En abril de 1960 se creó el Instituto Superior de Educación, organismo que adopta el nombre en 1963 de Instituto de Perfeccionamiento Educativo (IPE). Este centro y sus filiales provinciales fueron los responsables de la superación sistemática y permanente de los directivos, jefes de departamentos y personal docente, se utilizó diferentes formas de superación cursos, cursillos, seminarios y ayuda técnica, estos eran impartidos en muchas ocasiones por asesores soviéticos.

Para una mejor comprensión de la Superación Profesional de Jefes de Departamentos, que son considerados como cuadros educacionales se conciben cinco etapas las cuales se describen brevemente a continuación:

Primera etapa (1960-1969): la superación profesional era centralizada a nivel nacional. El organismo central planificaba, proyectaba y orientaba en qué se debían superar y en cada año aparecían los documentos principales del trabajo del MINED, eran organizados y ejecutados por el Sistema Nacional de Educación y se concretaban en la escuela.

En esta etapa se desarrollaron diferentes cursos y seminarios dirigidos a “asesores provinciales y regionales”, estos lo replicaban en las escuelas, se priorizó la enseñanza de las asignaturas de ciencias, por lo que la superación estuvo dirigida a la realización de experimentos y a la utilización de los medios de enseñanza.

A partir de 1963 se inició un nuevo canal en la televisión cubana con varios programas

dedicados a la superación de cuadros y profesores para adiestrarlos en el uso de dotaciones de laboratorios, en los adelantos de la ciencia y la técnica. De este modo se contribuyó a la elevación de la calidad de los servicios educacionales. En esta etapa se pretendía asegurar un sistema articulado de superación y trabajo metodológico dirigidos a nivel nacional y ejecutado por funcionarios y asesores del municipio para ser concretadas en las escuelas.

Segunda etapa (1970-1979): La superación profesional sigue siendo centralizada nacionalmente, estuvo dirigida a la profesionalización (titulación) y se hizo necesaria la formación emergente de maestros que, sin título idóneo, comenzaron a ejercer la profesión docente.

En 1972 a través de la Revista Educación se comenzaron a publicar resoluciones, circulares, decretos, indicaciones y ayuda técnica a directivos, maestros y profesores de las diferentes enseñanzas. Se continuó el desarrollo de cursos de superación para inspectores, metodólogos, directores de centros y docentes en general para ir fortaleciendo su preparación cultural, científica, pedagógica, metodológica y política-ideológica.

En esta etapa la superación estuvo dirigida a la calificación profesional de maestros, profesores y dirigentes de los centros educacionales, se divulgaban temas de interés pedagógico y psicológico, al mismo tiempo se difundían las experiencias de avanzada, resultado del trabajo de maestros, profesores y cuadros (Rojas, 2011, p. 36)

A partir de 1976 se realizó una superación a todo el personal docente, directivo y jefes de departamentos en el contenido y metodología de los nuevos programas y planes de estudio. Además de realizar seminarios para el uso, cuidado y mantenimiento de las dotaciones de laboratorios que tenían las escuelas, aunque hubo un debilitamiento de las acciones de superación en las provincias por no existir claustros preparados para llevar a cabo esta tarea.

Tercera etapa (1980-1989): la superación profesional del personal docente es cualitativamente superior. Continúa la concepción centralizada, aunque se comienza una tendencia a la descentralización en cuanto a las decisiones del contenido de la superación, según las necesidades del municipio y la provincia, se desarrolla una nueva metodología para desarrollar las actividades centralizadas, que incluían la evaluación de tareas asignadas y se incrementaron actividades de superación postgraduada.

En esta etapa las actividades de superación profesional estuvieron centralizadas dirigidas a fortalecer la preparación de maestros, mediante cursos intensivos, las restantes actividades de superación se decidían a nivel territorial. Se produjo la integración entre las Escuelas Pedagógicas, Institutos Superiores Pedagógicos y los Institutos de Perfeccionamiento Educativo en cada provincia.

Estos centros se dedicaron a la formación y superación de los docentes, cuadros y funcionarios; por lo que la superación se fue adecuando a las nuevas condiciones que imponía la solución a la contradicción de la descentralización y la centralización que cada provincia requiere, y la respuesta que este debía dar a las prioridades y objetivos de la educación.

Cuarta etapa (1990-1999): se concibe una descentralización de las decisiones en cuanto a las acciones de superación profesional, sobre la base de las necesidades y potencialidades de los docentes, directivos y funcionarios a través de los Institutos de Superación Pedagógica (ISP) y las Direcciones de Educación.

En esta etapa la superación es descentralizada hacia el nivel provincial es quien toma la decisión acerca del Sistema de Superación de docentes, directivos y funcionarios, con responsabilidades concretas de manera conjunta de las direcciones de educación (provincial y municipal) y los Institutos Superiores Pedagógicos, bajo un paradigma de integración de las resoluciones ministeriales, manteniéndose una concepción ramal.

Quinta etapa (2000- hasta la actualidad): la superación profesional de docentes, directivos y funcionarios es preocupación de las direcciones de educación (provincial y municipal) de acuerdo a las necesidades de cada uno de ellos. Se comienza un incremento de licenciaturas, maestrías, doctorados, cursos y diplomados que posibilitan elevar los conocimientos de diferentes áreas. Sin embargo, aunque la superación ha alcanzado un nivel superior continúan existiendo dificultades en la práctica pedagógica que necesita la superación sistemática en sus diferentes modalidades.

En el 2017 surge una nueva terminología para designar a los cuadros que dirigen las diferentes educaciones, nombrándose Jefes de Departamentos de Niveles Educativos (JDNE), a los cuales se les debe planificar y dirigir la superación profesional, ya que esta debe ser continua. En esta etapa es tarea de la dirección municipal de educación dirigir la superación

profesional de todos sus cuadros, por lo que debe tener un plan de superación de acuerdo a sus potencialidades y necesidades.

El proceso de superación Profesional de Jefes de Departamentos

Desde el punto de vista pedagógico, el concepto de superación profesional ha sido definido por diferentes autores, Díaz, (2007), Valiente, Añorga, González, Castro, (2001), Santiesteban, (2003), Casadevall, (2006), Leiva, (2007), entre otros que coinciden sobre el carácter procesal, sistemático, continuo, permanente y planificado de la superación, que debe responder a las transformaciones en el orden de los conocimientos, las habilidades y cualidades profesionales cuya finalidad es el desarrollo del docente para su mejoramiento profesional y humano.

Castro, (1997); González, (2001); Valiente, (2001); Berges, (2003); Castillo, (2004); Cruz, (2006); entre otros proponen un sistema de Superación del Personal Docente, del Metodólogo como Profesor Adjunto, a Directivos de la Escuela Primaria y Secundaria Básica, de Maestros del Sector Rural en la Atención a la Diversidad, de los tutores de los Profesores Generales Integrales en formación, a jefes de carreras en la Universidad de Ciencias Pedagógicas y a Docentes de la Bolsa de Colaboración. Todos de una forma u otra realizaron aportes dirigidos a la superación profesional de docentes, directivos, metodólogos, tutores y jefes de carreras.

En el 2008 se pone en vigencia la Instrucción no. 3 /08 que norma el sistema de superación profesional de los centros de Educación Superior adscritos al Ministerio de Educación Superior. Se ofertan programas de posgrado para la superación del profesorado, en lo que concierne a la planificación, organización, ejecución, control y evaluación de la superación de los directivos educacionales.

Rojas (2011) refiere que la superación profesional es donde se requiere del desarrollo de habilidades comunicativas para que el docente pueda además, emplearlo en la docencia, en la investigación y en la realización de exámenes correspondientes a cambios de categorías, mínimo de doctorado y la colaboración internacional que incluye, además resumir y valorar críticamente artículos de los respectivos perfiles (p. 24), lo cual lo contextualizó a Jefes de Departamentos de Ciencias Exactas.

Bonachea (2012); Pérez (2016); Curbelo (2016) coinciden en plantear que la superación profe-

sional es un proceso encaminado a la revisión y actualización de los conocimientos, actitudes y habilidades profesionales, que viene dado por la necesidad de renovar los conocimientos con la finalidad de adaptarlos a los cambios y avances de la sociedad. Sus aportes estuvieron dirigidos a jefes de carreras y jefes de departamentos de la Educación Superior.

La superación profesional de Jefes de Departamentos es un componente esencial para transformar los resultados del departamento de una enseñanza teniendo como punto de partida el vínculo entre el jefe del departamento-director de escuela, este último debe situarse en el centro para que haya coherencia y continuidad en el uso de los instrumentos pedagógicos que permitan desarrollar de manera más efectiva su desempeño profesional. (Vilma, 2019, p. 37)

El análisis realizado permitió constatar algunas investigaciones que se realizaron sobre la superación profesional de Jefes de Departamentos donde se constató que están dirigidas a diferentes educaciones, sin embargo son insuficientes las dirigidas a superar a Jefes de Departamentos de Niveles Educativos.

El proceso de superación Profesional de Jefes de Departamentos de Niveles Educativos

A partir del 2017 se profundiza acerca del estado actual del proceso de superación de los JDNE, donde se planifica desde la dirección municipal y provincial su superación como derivación del estudio diagnóstico de cada uno de ellos. Este estudio manifestó insuficiente planificación de acuerdo a sus necesidades, lo que limita en lo individual la falta de precisión adecuada de los objetivos personales de superación y desarrollo en correspondencia con las necesidades educativas de cada directivo.

En el III Perfeccionamiento surgen los JDNE que son aquellos que tienen el encargo de planificar, organizar, ejecutar, controlar y evaluar el trabajo en un órgano de dirección intermedio, con autoridad funcional, que responde por varias líneas de trabajo. Son subordinados a una dirección general, no tienen otros órganos intermedios. Pueden ser independientes si se subordina directamente al jefe máximo (Valle, 2017, 45). Los resultados del desempeño profesional de los Jefes de Departamento se deben emplear para fortalecer rasgos afectivos y volitivos de la personalidad previstos en el currículo general y escolar.

Por tanto la Superación Profesional de JDNE es diseñar, resolver problemas de la práctica y

vencer dificultades con optimización de tiempo y recursos, ellas permiten proyectar un cambio cualitativo en el sistema, a partir de eliminar las contradicciones entre el estado actual y el deseado, con un proceso de planificación en el que se produce el establecimiento de secuencias de acciones orientadas hacia el fin a alcanzar. Es la proyección del conjunto ordenado de acciones orientado a lograr un estado de transformación en la evaluación del desempeño de los Directores de Escuelas (Vilma, 2019, 65)

Las acciones fundamentales de superación profesional en que han participado los JDNE en la última etapa, fuera de su puesto de trabajo, son las correspondientes a los cursos establecidos estatalmente para la superación de los cuadros, así como las reuniones, talleres y seminarios de carácter metodológico organizados a nivel provincial y municipal. La forma fundamental de superación en el puesto de trabajo ha sido el entrenamiento metodológico conjunto.

El contenido de la superación de JDNE ha tenido como prioridades básicas en la última etapa, su preparación para el desempeño en las esferas de actuación fundamentales (en especial para la Dirección del Trabajo Metodológico y el Trabajo Político – Ideológico), el diagnóstico (de alumnos, familia y comunidad) y la conducción del proceso de transformaciones que tiene lugar en la actualidad. Así como aspectos de la situación política nacional e internacional, la planeación estratégica y la dirección por objetivos.

Como se puede apreciar existen insuficientes acciones de superación de JDNE en este periodo, ya que la planificación colectiva e individual de su superación es limitada, como condición básica para elevar su desempeño profesional. Por lo que el proceso de superación de los JDNE, deberá considerarse como una prioridad a la realización de las actividades, esta superación no ha sido objeto hasta el presente de estudios de carácter histórico – lógico que permitan distinguir sus regularidades, establecer sus características más importantes y disponer de una periodización sobre su evolución y desarrollo, entre otros inconvenientes.

El proceso de superación Profesional de Jefes de Departamentos de Niveles Educativos es una necesidad actual, ya que ellos son los que dirigen a los directores de escuelas de los diferentes niveles educativos, ellos son los encargados de planificar, organizar y ejecutar la evaluación del desempeño de los directores de escuelas, siendo esto una problemática, pues poseen insuficiente conocimiento para llevar a cabo esta tarea, lo cual se constató con la

aplicación de diferentes instrumentos como encuestas, entrevistas y observaciones al proceso de evaluación. Para dar solución a estas insuficiencias es que se elabora la siguiente estrategia de superación.

Estrategia de superación para los Jefes de Departamento de Niveles Educativos del municipio Baraguá para evaluar el desempeño de los directores de escuelas

En la elaboración de la estrategia de superación, se tuvo en cuenta referentes teóricos de distintos ámbitos de la ciencia que constituyen sus principales fundamentos teóricos. Se asume la perspectiva filosófica del materialismo dialéctico e histórico; en lo psicológico, la teoría histórico cultural; en lo sociológico, la sociología marxista; en lo pedagógico y en la relación entre los componentes del proceso educativo en el contexto en que laboran los JDNE.

Se asume la necesidad de superar a los JDNE para evaluar el desempeño de los directores de escuelas para cambiar su modo de actuación, ya que deben dirigir la evaluación del desempeño de los directores de escuelas, sin embargo, existe limitación en el dominio de este tema, para que realicen la evaluación de los directores de escuelas con calidad y efectividad.

En la elaboración de la estrategia de superación de JDNE del municipio Baraguá para evaluar el desempeño de los directores de escuelas se tuvo en cuenta un orden lógico que constituye los puntos de referencia obligatorios para definir la organización que debe tener una estrategia de rigor científico-metodológica donde se asumió lo referido por De Armas (2003), que la estrategia consta de la siguiente estructura: introducción- fundamentación, diagnóstico, planteamiento del objetivo general, planeación estratégica, instrumentación y evaluación.

A partir de este análisis se elabora el objetivo general de la estrategia de superación propuesta: Contribuir al mejoramiento de los conocimientos de los JDNE del municipio Baraguá para evaluar el desempeño de los directores de escuelas. Dicha superación será concebida a través de un sistema de acciones realizado en tres etapas:

1. Planeación de las acciones generales.
2. Instrumentación de las acciones para mejorar los conocimientos de los JDNE en la evaluación del desempeño de los directores de escuelas.
3. Evaluación de la instrumentación de la propuesta.

A continuación, se explica y elabora la estrategia de superación para los Jefes de Departamento de Niveles Educativos del municipio Baraguá para evaluar el desempeño de los directores de escuelas, de acuerdo a los fundamentos asumidos.

Primera Etapa Planeación de las acciones generales

Acción 1. Recopilación de las mayores deficiencias para cumplir con éxito el proceso de evaluación.

Objetivo: Analizar las deficiencias para cumplir con éxito el proceso de evaluación.

Métodos: Análisis documental y encuesta.

Medios: Presentación en PowerPoint (diapositivas) de las deficiencias para cumplir con éxito el proceso de evaluación.

Participantes: JDNE.

Lugar DME Baraguá

Plazo: febrero 2021.

Forma de evaluación: Sistemática, propiciando el intercambio a partir de la evaluación, la coevaluación y la autoevaluación.

Instrumentación: Se hará un análisis de la exposición de las deficiencias detectadas en el cumplimiento del éxito del proceso de evaluación.

Acción 2. Superación del proceso de evaluación (Ver Sistema de Talleres).

Objetivo: Analizar el sistema de talleres relacionados con la evaluación del desempeño de los directores de escuelas.

Métodos: Análisis documental.

Medios: Presentación en PowerPoint (diapositivas) sobre el proceso de evaluación.

Participantes: JDNE.

Lugar DME Baraguá

Plazo: marzo 2021.

Forma de evaluación: Sistemática, propiciando el intercambio a partir de la evaluación, la coevaluación y la autoevaluación.

Instrumentación: Se analizará la planificación del ciclo de talleres sobre el proceso de evaluación

Acción 3. Desarrollo del proyecto de evaluación. (Ver Sistema de Talleres)

Objetivo: Analizar el desarrollo del proyecto de evaluación.

Métodos: Análisis documental.

Medios: Presentación en PowerPoint (diapositivas) sobre el proceso de evaluación.

Participantes: JDNE.

Lugar DME Baraguá

Responsable: Investigadora.

Plazo: abril 2021.

Forma de evaluación: sistemática, propiciando el intercambio a partir de la evaluación, la coevaluación y la autoevaluación a partir de la revisión del proyecto de evaluación.

Instrumentación: Analizar cómo realizan el control sistemático de evaluación.

Acción 4. Ciclos evaluativos del proceso de evaluación.

Objetivo: Analizar el desarrollo de ciclos evaluativos del proceso de evaluación.

Métodos: Análisis documental.

Medios: Presentación en PowerPoint (diapositivas) sobre el proceso de evaluación.

Participantes: JDNE.

Lugar DME Baraguá

Plazo: mayo 2021.

Forma de evaluación: Sistemática, propiciando el intercambio a partir de la evaluación, la coevaluación y la autoevaluación.

Instrumentación: Análisis del desarrollo de ciclos evaluativos del proceso de evaluación al terminar cada año.

Segunda Etapa: Instrumentación de las acciones para la superación para los Jefes de Departamento de los niveles educacionales del municipio Baraguá para evaluar el desempeño de los directores de escuela

El espacio para superar a los JDNE será las sesiones de trabajo del Proyecto matriz, el cual dedica 3 horas de reuniones a la semana, de estas horas, se utilizará 1 hora para el taller con los JDNE. Para optimizar las tareas y para mejor control de los resultados, los directivos desarrollaran el tema.

Acción 1: Reunión con los JDNE.

Objetivo: Debatir con los JDNE del municipio Baraguá sobre la evaluación del desempeño de los directores de escuela en el sistema de trabajo.

Métodos: Expositivo oral, problémico.

Medios: Presentación en PowerPoint (diapositivas) y de materiales de apoyos elaborados por la investigadora.

Participantes: JDNE.

Lugar: DME Baraguá.

Plazo: junio 2021.

Forma de evaluación: Sistemática, propiciando el intercambio a partir de la evaluación, la coevaluación y la autoevaluación.

Instrumentación: Se hará una exposición de la Metodología del proceso de evaluación, la confección de proyectos de evaluación, los indicadores a evaluar en el proceso de evaluación y el Decreto Ley No. 196 (2000), en su artículo 27 de la Resolución Ministerial No 46 (2020), luego se realizará un debate y se llegarán a conclusiones.

Propuestas de Talleres

Acción 2: Taller sobre la Metodología del proceso de evaluación.

Objetivo: Reflexionar sobre el comportamiento de los JDNE en la utilización de la Metodología

del proceso de evaluación, así como sus habilidades que propician un exitoso proceso de evaluación.

Método: Debate y reflexión.

Medios: Materiales elaborados por la investigadora, Data Show, presentaciones digitales.

Participantes: JDNE.

Lugar: DME Baraguá

Plazo: junio 2021.

Forma de evaluación: Observación de las intervenciones, valoración del producto de trabajo y retroalimentación individual y grupal de lo expuesto, analizado, discutido y consensado, utilizando el componente persuasivo, como elemento esencial para el proceso de evaluación.

Instrumentación: A través de la técnica participativa: Lluvia de ideas (forma oral). Se seleccionará un moderador para establecer las relaciones entre ellos. Todos escriben sus nombres y tres cosas verdaderas y una falsa acerca de la evaluación del desempeño de los directores de escuela. Luego los participantes se intercambian sus hojas de papel y cada uno trata de adivinar cuál es la idea falsa que escribieron. Exposición de los resultados analizados.

Acción 3: Taller sobre el desarrollo del proyecto de evaluación.

Objetivo: Debatir la forma de realizar un proyecto de evaluación.

Métodos: Debate. Trabajo en equipo.

Medios: Materiales elaborados por la investigadora, Data Show, presentaciones digitales.

Participantes: JDNE.

Lugar: DME Baraguá

Plazo: septiembre 2021.

Forma de evaluación: oral y retroalimentación individual y grupal de lo expuesto, analizado, discutido y consensado.

Instrumentación: Se realizan actividades prácticas sobre cómo se confecciona el proyecto de

evaluación. Se realizará una sesión de Trabajo del Proyecto.

Acción 4: Taller sobre los indicadores a evaluar en el proceso de evaluación.

Objetivo: Explicar cómo fundamentar cada indicador a evaluar en el proceso de evaluación de los directores de escuelas.

Métodos: Debate y reflexión.

Medios: Materiales elaborados por la investigadora, Data Show, presentaciones digitales.

Participantes: JDNE.

Lugar: DME Baraguá

Plazo: octubre 2021.

Forma de evaluación: exposición de criterios desde sus vivencias individuales.

Instrumentación: cada JDNE explica cómo fundamenta los indicadores a evaluar en el proceso de evaluación de los directores de escuelas. Se realiza un debate y se asumen posiciones.

Acción 5: Taller sobre el Decreto Ley No. 196, (2000), en su artículo 27 de la Resolución Ministerial No 46 año 2020

Objetivo: Analizar el Decreto Ley No. 196, (2000), en su artículo 27 de la Resolución Ministerial No 46 año 2020, así como su significado.

Métodos: analítico-sintético, debate y reflexión.

Medios: materiales elaborados por la investigadora, Data Show, presentaciones digitales.

Participantes: JDNE.

Lugar DME Baraguá

Plazo: octubre 2021.

Forma de evaluación: Exposición de criterios desde sus vivencias individuales.

Instrumentación: Se le entrega a cada participante el Decreto Ley No. 196, (2000), en su artículo 27 de la Resolución Ministerial No 46 año 2020 para que analicen, reflexionen y emitan sus criterios. Se realizará un cuadro sinóptico.

Tercera Etapa: Evaluación de la instrumentación de la propuesta

Acción 1: Evaluación por cada JDNE el contenido y la metodología empleada para el desarrollo de cada una de las etapas y las acciones de la estrategia.

Objetivo: Debatar cómo evaluar la metodología empleada para la implementación de las acciones de la estrategia.

Métodos: Debate e intercambio sistemático con los JDNE.

Medios: La estrategia y los materiales elaborados para su aplicación.

Participantes: JDNE.

Lugar DME Baraguá

Plazo: noviembre 2021.

Formas de evaluación: Recogida de criterio individual y grupal.

Plazos para la realización: Sistemáticamente, al cierre de cada etapa del sistema de trabajo y al final de la estrategia.

Instrumentación: Al finalizar cada actividad o etapa de la estrategia y durante el desarrollo de las mismas se sostuvieron encuentros individuales para recoger criterios valorativos sobre la estrategia y su metodología de implementación.

ACCIÓN 2: Reunión conclusiva.

Objetivo: Analizar con el personal implicado, los criterios personales sobre las acciones desarrolladas.

Método: Analítico-sintético, debate y reflexión.

Medios: Material elaborado con las acciones de la estrategia y guía de consulta a los JDNE.

Participantes: los JDNE

Lugar DME Baraguá

Plazos para la realización: diciembre de 2021 (cuarta semana).

Evaluación: Elaboración conjunta, aplicación de P. N. S. (positivo, negativo, Sugerencias).

Instrumentación: Se realizará un taller a partir de la exposición de la investigadora, la lectura comentada de materiales seleccionados, guía de consulta a los especialistas, la exposición de algunas experiencias de los participantes, de la investigadora, de los especialistas, entre otros.

La estrategia de superación de los JDNE para evaluar el desempeño de los directores de escuelas fue aplicada de manera parcial y, se realizó fundamentalmente, con la finalidad de identificar los cambios cualitativos experimentados en el proceso.

- Se constata mejor conocimiento de los JDNE, a través del cumplimiento del cronograma para evaluar el desempeño de los directores de escuelas, desarrollando una planificación, orientación y evaluación de los directores de escuelas.
- Se aprecian avances en la elaboración de las evaluaciones de los directores de escuelas, donde desarrollaron conocimientos, habilidades de indagación, explicación y argumentación, a través del intercambio con el evaluado que realizan sus propias valoraciones.
- Se constata desde la superación una mejor visión de los JDNE para evaluar el desempeño de los directores de escuelas.

Todo lo anterior permitió entonces, corroborar la factibilidad de aplicación de la estrategia de superación, al contribuir a la superación de los JDNE para evaluar el desempeño de los directores de escuelas y perfeccionar el modo de actuación en la práctica educativa de dichos profesionales, lo que se revierte en calidad la elaboración de las evaluaciones de los directores de escuelas y que ellos sientan una mayor satisfacción con los resultados de su evaluación.

Conclusiones

En el análisis teórico realizado sobre la superación de los JDNE, se evidenció que existen aportes teóricos sobre la superación de Jefes de Departamentos en diferentes educaciones, donde se comprobó, que aún no se ha sistematizado lo suficiente la superación de los JDNE para evaluar el desempeño de los directores de escuelas, siendo esto una necesidad.

En el diagnóstico realizado se pudo comprobar que los JDNE del municipio Baraguá presentan insuficiencias en la evaluación del desempeño de los directores de escuelas.

La estrategia de superación profesional elaborada está sustentada en fundamentos filosóficos,

psicológicos, sociológicos y pedagógicos, se estructuró en correspondencia con las necesidades de los JDNE a partir de etapas y acciones que garantizan la superación de los JDNE del municipio Baraguá para evaluar el desempeño de los directores de escuelas.

La implementación de manera parcial en la práctica educativa de la estrategia de superación de JDNE para evaluar el desempeño de los directores de escuelas, evidenció resultados favorables en cuanto al mejoramiento de los conocimientos de los JDNE, avances en la elaboración de las evaluaciones de los directores de escuelas y se constata una mejor visión de los JDNE para evaluar el desempeño de los directores de escuelas.

Referencias bibliográficas

- Añorga, J. (2001). *Resultado de la evaluación de impacto*. Educación Avanzada. Material en soporte magnético. Cuba.
- Berges, J.M. (2003). *Modelo de superación profesional para el perfeccionamiento de habilidades comunicativas en docentes de la Secundaria Básica*. [Tesis de doctorado Instituto Superior Pedagógico “Félix Varela”, Villa Clara, Cuba]
- Bonachea, I. (2012) *Programa de superación para los directores de las escuelas especiales de retraso mental en la Autoevaluación Institucional desde el proceso de formación laboral*. [Tesis de maestría de la Universidad Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez].
- Casadevall, A. (2006). *Estrategia de superación profesional para el perfeccionamiento de la comunicación pedagógica con enfoque personológico en los docentes de la carrera del docente general integral de secundaria básica*. [Tesis de doctorado de la Universidad de La Habana]
- Castillo, T. (2004). *La superación de los docentes de la escuela: una necesidad para la calidad de la educación*. [Tesis de doctorado en Ciencias Pedagógicas, Universidad de Pinar del Río]
- Castro, O. (1997) *Fundamentos teóricos y metodológicos del sistema de superación del personal docente del MINED*. [Tesis de maestría Instituto Superior Pedagógico “Enrique José Varona”. La Habana].
- Castro, O. (2001) Proyecto MEIED. *Un modelo de evaluación integral de entidades docentes*.

- En: Pedagogía 97. MINED. Ciudad de la Habana.
- Cruz, R. A. (2006). *Sistema de talleres metodológicos para la superación de los tutores de los PGI en formación en los contenidos de la historia local para su inserción en el programa de Historia de Cuba de noveno grado*. [Tesis de maestría Cátedra UNESCO en Ciencias de la Educación. Maestría en Educación].
- Curbelo, L. (2016). El papel del tutor en el desarrollo del componente investigativo en los Alumnos Ayudantes. *Revista IPLAC*. 20(3), 1993-6850. www.revistaipiac.rimed.cu.
- De Armas, N. (2003). *Caracterización y diseño de los resultados científicos como aportes de la investigación educativa*. Evento Internacional Pedagogía 2003, La Habana, Cuba.
- Díaz, D. (2007). *La evaluación de la calidad del aprendizaje: una necesidad en la educación de nuestros tiempos*. En: <http://www.ilustrados.com>
- González, D (2001). *Evaluación y Acreditación Institucional*. Sucre.
- Instrucción no. 3 /08. Norma del sistema de superación de profesores (SSP) de los centros de Educación Superior adscritos al Ministerio de Educación Superior. La Habana, Cuba.
- Leiva. L. (2007) La Evaluación de la calidad de la Educación: Reflexiones acerca de las áreas de contenido, dominios cognitivos y nivel de desempeño del aprendizaje de la Matemática. <http://www.ilustrados.com/publicaciones/#superior>.
- Pérez, F. (2016). *Informe de resultado de investigación. Caracterización del desempeño profesional del docente de preuniversitario*. Soporte digital, La Habana, Cuba.
- Rojas, R.T. (2011). *Programa de superación para los directores de Secundaria Básica en la Autoevaluación Institucional*. [Tesis de maestría, Universidad de Ciencias Pedagógicas “Manuel Ascunce Domenech”. Ciego de Ávila].
- Santiesteban, M. L. (2003). *Programa educativo de la superación de los directores de las escuelas primarias del municipio Playa*. [Tesis Doctoral en Ciencias Pedagógicas. La Habana].
- Valiente, (2001). *Concepción sistémica de la superación de los directores de secundaria básica*

ISP; [Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas “José de la Luz y Caballero” Holguín].

Valle, (2017). *La transformación educativa*. Material en soporte magnético.

Vilma (2019). *La evaluación del desempeño profesional de los jefes de departamentos en la educación de jóvenes y adultos*. [Tesis de doctorado Facultad de Ciencias Pedagógicas centro de estudios educacionales “José Martí”. Ciego de Ávila.].