

**Modelo de desempeño por competencias profesionales  
pedagógicas de los directivos educacionales**  
**Performance model for pedagogical professional competences  
of educational managers**

**Autores:** M. Sc. Lázaro Policarpo Padrón Pereira

Dr. C. Andrés Israel Yera Quintana

Daniela María Sánchez Padrón

**Institución:** Universidad de Ciego de Ávila «Máximo Gómez Báez»,

Cuba

**Correo electrónico:** [lazaro@dpe.ca.rimed.cu](mailto:lazaro@dpe.ca.rimed.cu)

[andresyq@unica.cu](mailto:andresyq@unica.cu)

[dsanchezpadron@sma.unica.cu](mailto:dsanchezpadron@sma.unica.cu)

### **Resumen**

En el artículo se presenta el resultado de una investigación que se realizó en la Universidad de Ciego de Ávila «Máximo Gómez Báez», entre enero del 2014 y diciembre del 2016, con el objetivo de construir un modelo de desempeño por competencias profesionales pedagógicas de los directivos educacionales que se desempeñan como metodólogos, como vía para la solución de las insuficiencias en la formación permanente de estos funcionarios que limitaban su desempeño profesional. En el proceso investigativo se utilizaron métodos del nivel teórico como: el histórico-lógico, sistémico-estructural-funcional, inductivo-deductivo hipotético-deductivo y la modelación. También se emplearon métodos y técnicas del nivel empírico, entre ellos: encuestas, entrevistas, la observación directa y el análisis documental. A partir de conceptos ya establecidos, tales como actividad profesional pedagógica, modo de actuación y desempeño profesional, tanto de los docentes como de los directivos educacionales, la definición de las funciones profesionales generales de estos directivos y sus áreas de desempeño profesional, se establecen las competencias profesionales pedagógicas específicas de este funcionario. Todos estos elementos son componentes del modelo que se construye, en el cual se revelan las interacciones que existen entre ellos.

**Palabras clave:** Funciones profesionales, competencias profesionales pedagógicas, desempeño profesional.

### **Abstract**

The article presents the results of a research carried out with educational directives in Ciego de Ávila University «Máximo Gómez Báez», between January 2014 and December 2016 with the objective of structuring a performance model for pedagogical professional competences to school advisors, as a way to solve the shortcomings in the ongoing training of these representatives that limited their professional performance. In the research process some methods from the theoretical level were used such as: historical-logical, systemic-structural-functional, inductive-deductive, hypothetical-deductive and modeling. Also, empirical methods and techniques were used, among them: surveys, interviews, direct observation and documentary analysis. From concepts already established as a pedagogical professional activity, mode of action and professional performance, both of teachers and educational managers, the definition of the general professional functions of the school advisor and the areas of professional performance; as well as the specific pedagogical professional competences of this official are established. All these elements are components of the constructed model in which the interactions that exist between them are revealed.

**Keywords:** Professional functions, pedagogical professional competences, professional performance.

### **Introducción**

Los directivos educacionales que se desempeñan como metodólogos, son funcionarios que se subordinan al jefe de una estructura de dirección y responden por la calidad del proceso educativo (Padrón, 2017).

Cuando se analiza la evolución de esta figura, surgida en 1977 en el sistema educativo cubano, se aprecia que, a pesar del importante papel que ha jugado en el trabajo metodológico y en la preparación de los docentes, existen aspectos que han limitado su trabajo, tales como: la inestabilidad en la estructura, la diversidad de términos para denominar las funciones profesionales, la variabilidad de estas, la incoherencia en su

concepción y ambigüedad en su enunciado, así como carencias en la sistematización teórica de vías, formas y contenidos de su formación.

La superación posgraduada de los directivos educacionales que se desempeñan como metodólogos, debe contribuir a su formación permanente, y esta a su vez condiciona la calidad de su actividad pedagógica profesional de dirección, el perfeccionamiento de su modo de actuación y la eficiencia y eficacia de su desempeño profesional. Por lo tanto, el proceso formativo debe ser orientado a dotar a estos directivos de las herramientas necesarias para el logro de ese desempeño eficiente y eficaz, en el cumplimiento de sus funciones profesionales, las cuales, a criterio de este autor radican en la concepción de competencias profesionales y en particular las competencias profesionales pedagógicas.

El presente artículo, tiene como objetivo construir un modelo de desempeño por competencias profesionales pedagógicas de los directivos educacionales que se desempeñan como metodólogos; lo cual posibilita integrar las funciones profesionales generales de estos directivos educacionales en preparación, asesoría, control y evaluación, como punto de partida para la elaboración de dicho modelo, en el cual éstas se relacionan con las áreas de desempeño y las competencias profesionales pedagógicas de los directivos educacionales que se desempeñan como metodólogos.

## **Desarrollo**

### **Las funciones profesionales generales de los directivos educacionales que se desempeñan como metodólogos**

Al analizar los reglamentos de trabajo metodológico que se han establecido en diferentes momentos por el Ministerio de Educación, se evidencia la necesidad de esclarecer aspectos conceptuales y de terminología, relacionados con las funciones de los directivos educacional que se desempeñan como metodólogo, ya que por una parte se aprecia diversidad en los términos empleados para hacer referencia a sus responsabilidades y por otra, una gran variabilidad de estas a lo largo de su evolución.

A partir de estas limitaciones, y en correspondencia con los objetivos de la investigación, se conformó un grupo de siete especialistas académicos de la

Facultad de Ciencias Pedagógicas de la Universidad de Ciego de Ávila «Máximo Gómez Báez» y dos metodólogos, con los que se desarrollaron las siguientes acciones en dos talleres:

- Validación de la pertinencia de la definición asumida por el autor sobre funciones profesionales generales de los directivos educacionales.
- Integración de las funciones establecidas en funciones profesionales generales de los metodólogos.
- Caracterización de cada una de las funciones profesionales generales de los directivos educacionales.

Como resultado del trabajo realizado, se precisó que las funciones profesionales generales del directivo educacional son aquellas que caracterizan e identifican el ejercicio profesional de dicho funcionario. También, se determinó la integración de las funciones profesionales del directivo educacional, a partir de los criterios: naturaleza de las acciones a desarrollar, momento del proceso docente educativo en que se ejecutan, frecuencia con que se enuncian, formas de trabajo metodológico que predominan y las características de la interacción que implican en funciones profesionales generales; al igual que la preparación, asesoría, control y evaluación, en éstas quedan incluidas tanto las que correspondieron a etapas anteriores, como las que están establecidas hoy y las que puedan establecerse en lo adelante.

A continuación, se presenta una aproximación conceptual a estas funciones profesionales generales.

La preparación es la función relacionada con el proceso que se realiza previo a una actividad pedagógica y el resultado que de él se obtiene, con el fin de garantizar su calidad, se manifiesta como auto preparación y acción de preparar. Implica el aseguramiento de las condiciones subjetivas necesarias, sobre la base del análisis de las condiciones objetivas, para garantizar el éxito de la actividad pedagógica profesional a desarrollar y comprende motivación, búsqueda y procesamiento de información esencial, análisis, debate y argumentación.

La asesoría es la función relacionada con el proceso en el que se asiste mediante la sugerencia o la demostración, a los docentes y directivos para perfeccionar la labor educativa. Es un servicio institucional para dar tratamiento contextualizado y de acuerdo con necesidades sentidas, a problemáticas de la práctica docente, con

carácter diferenciado, que hace posible que el proceso pedagógico sea personalizado y, por tanto, más eficaz (Quintana, 2010).

El control es la función relacionada con el proceso que permite comprobar la correspondencia de los resultados que se obtienen con los objetivos trazados, posibilitando la adopción de medidas correctivas.

La evaluación es la función relacionada con el proceso y el resultado de la ejecución de las acciones para conformar un juicio de valor sobre la base del análisis de los cambios cuantitativos y cualitativos operados en el objeto de evaluación y el propio juicio de valor (proceso y resultado), con la intención de tomar decisiones para perfeccionar el proceso.

La integración de las funciones profesionales generales aquí precisadas, constituye en sí un sistema en su desempeño profesional, en tanto cualquier cambio operado en una de ellas influye y modifica el resto, ello constituye la esencia de su interconexión y perfeccionamiento sistemático y por tanto del mejoramiento sostenido del referido desempeño. Se asumen para identificarlas los términos que tipifican el desempeño del metodólogo con mayor nivel de esencialidad.

### **Determinación de las competencias profesionales pedagógicas de los directivos educacionales**

En el contexto educacional se ha expandido, de manera vertiginosa en los últimos años, el concepto de competencia. Se diseñan y se implementan modelos con enfoques de formación y de desarrollo por competencias profesionales pedagógicas. Este hecho está relacionado con la necesidad de respuestas oportunas ante la deficiente relevancia social e individual de los sistemas educativos tradicionales, posibilita restablecer la conexión entre la escuela y la vida, el estudio y el trabajo, la teoría y la práctica, la formación y el desempeño social y puede convertirse en una alternativa que posibilite unificar dinámicamente el saber y el saber hacer con los recursos intelectuales, motivacionales, actitudinales, valorativos y personológicos, en función de un verdadero saber actuar con eficiencia en determinado contexto de su vida social, laboral o personal, enfrentado la complejidad de problemas actuales (Castellanos, 2002).

En el trabajo «Modo de actuación del docente desde un enfoque integral y contextualizado», desarrollado en el Centro de Estudios de la Universidad de Ciego

de Ávila «Máximo Gómez Báez», se formula una definición enmarcada en la tendencia de configuración y partiendo de cinco direcciones de la actividad pedagógica del docente relacionadas con las funciones de: estudio, planificación o diseño, comunicativo-orientadora, interacción social e investigativa las cuales se interrelacionan, constituyendo un sistema y se revelan como las competencias docentes: de estudio, de planificación del proceso educativo, comunicativo-orientadora, de interacción social e investigativa (Pla, 2005).

Por otro lado, si se asume el criterio de que «el dirigente educacional debe ser reconocido, sentirse y actuar como un educador de sus subordinados directos, con los cuales comparte saberes, de los cuales también aprende...», entonces se puede afirmar que se sigue una lógica que le permite contextualizar la definición de competencias docentes al directivo educacional, caracterizando las competencias pedagógicas profesionales de dirección (Ramos, 2009). También, se definen tres tipos de competencias para la dirección educacional: competencias interpersonales, competencias directivas generales y competencias pedagógicas específicas, entre las cuales existen relaciones de interdependencia (Ramos, 2017.)

En el desempeño de los directivos educacionales que son metodólogos, se ponen de manifiesto tanto las competencias pedagógicas profesionales docentes y las competencias profesionales pedagógicas de dirección, las cuales adquieren un carácter básico respecto a sus competencias profesionales pedagógicas específicas. Para definir las competencias profesionales pedagógicas se empleó el denominado Método Híbrido de Identificación de Competencias Profesionales en el Contexto Universitario (MHICPU), el cual integra, en su concepción holística, elementos del escenario laboral profesional inherente a la profesión y los propósitos y necesidades formativas de la carrera o programa universitario (Tejeda, R. citado en Tobón, 2012). Este método, con los ajustes requeridos para el contexto de esta investigación, se asumió para la identificación y definición de las competencias profesionales pedagógicas del metodólogo; y en la implementación del método se desarrollaron los siguientes pasos:

Primer paso: Valoración de las exigencias formativas de los directivos educacionales que se desempeñan como metodólogos.

Se precisaron aspectos fundamentales relacionados con el metodólogo, como su objeto de trabajo, su carácter de directivo educacional, las especificidades del modo de actuación profesional de dirección, sus esferas de actuación profesional y problemas profesionales.

Segundo paso: Identificación y valoración de los procesos básicos asociados a la profesión.

Se determinaron como procesos básicos asociados a la profesión de estos directivos la actividad de dirección educacional, la actividad docente metodológica, la actividad científica metodológica y la superación profesional, las cuales caracterizan la esencia de su actividad pedagógica profesional.

Tercer paso: Determinar las funciones profesionales que caracterizan la actuación profesional de los directivos educacionales:

Se asumió el resultado del trabajo realizado por el grupo de especialistas, ya explicado con anterioridad, donde se determinaron las funciones profesionales generales del metodólogo: preparación, asesoría, control y evaluación.

Cuarto paso: Determinación de las áreas de desempeño profesional:

Las áreas de desempeño son las esferas de actuación del metodólogo, el espacio donde se ejerce la autoridad o la influencia, que «... precisan el dónde se manifiesta el objeto (el dónde de la profesión). Ellas están asociadas a los principales procesos que debe conducir profesionalmente, de manera directa...» (Valiente, 2010); y además, constituyen «... el espacio en donde se ejerce la autoridad o la influencia...» (Abreu, 1994). Se definieron las áreas de desempeño profesional:

- Dirección educacional: es el área de desempeño profesional del metodólogo en la que se expresa su carácter de directivo educacional, manifestándose en ella aspectos relacionados con la política educacional y con los procesos de dirección.
- Trabajo Metodológico: es el área de desempeño profesional del metodólogo en la que se expresa su carácter de asesor e investigador, manifestándose en ella aspectos relacionados el trabajo docente-metodológico y el trabajo científico metodológico.
- Superación Profesional: es el área de desempeño profesional del metodólogo en la que se expresa su carácter de formador, manifestándose en ella

aspectos relacionados con la superación y autosuperación, se incluye además por su estrecha relación con la superación, el empleo de las TIC como recurso imprescindible para su formación.

A cada una de estas áreas de desempeño profesional se han asociado dos competencias profesionales pedagógicas, las cuales son específicas de los directivos educacionales que se desempeñan como metodólogos. Es importante destacar que entre las áreas de desempeño existen estrechas relaciones, lo que implica los nexos que existen también entre las competencias profesionales pedagógicas del metodólogo.

Quinto paso: Concreción y formulación de las competencias profesionales específicas.

Las competencias profesionales pedagógicas del Directivos educacionales por áreas de desempeño son:

- Área Dirección Educacional: Competencia para la política educacional y competencia para la dirección educativa.
- Área Trabajo Metodológico: Competencia docente metodológica y competencia científico metodológica.
- Área Superación Profesional: Competencia para la superación y autosuperación y competencia para el empleo de las TIC.

Sexto paso: Concreción del perfil profesional de competencias (conjunto de competencias, organizadas por áreas de desempeño, requeridas para realizar la actividad profesional del Directivos educacionales (Barba, 2002)) el cual fue sometido a criterio de expertos.

A continuación, se presenta la conceptualización de las competencias profesionales pedagógicas.

Competencia para la política educacional: Se define como la configuración de la personalidad que caracteriza la idoneidad del metodólogo por su dominio, identificación y compromiso con la filosofía y las políticas que sustentan el sistema educativo cubano, en correspondencia con el sistema sociopolítico, expresada en conocimientos, habilidades, motivación y actitudes que evidencia en su desempeño profesional.



**Competencia para la dirección educativa:** Es la configuración de la personalidad que caracteriza la idoneidad del metodólogo para preparar, asesorar, controlar y evaluar el desempeño de los directivos de las estructuras subordinadas.

**Competencia docente metodológica:** Es la configuración de la personalidad que caracteriza la idoneidad del metodólogo para preparar, asesorar, controlar y evaluar a los directivos y docentes de las estructuras subordinadas a partir de la preparación metodológica basada en las capacidades y experiencia que estos poseen, el contenido de los programas, los métodos y los medios a su alcance.

**Competencia científico metodológica:** Es la configuración de la personalidad que caracteriza la idoneidad del metodólogo para gestionar, estimular, orientar, organizar, divulgar y perfeccionar de forma creadora y contextualizada la actividad que se realiza con el fin de perfeccionar el proceso educativo, desarrollando investigaciones y/o utilizando los resultados o experiencias pedagógicas realizadas, que contribuyan a dar solución a problemas que se presentan en el proceso educativo.

**Competencia para la superación y autosuperación:** Es la configuración de la personalidad que caracteriza la idoneidad del metodólogo para preparar, asesorar, controlar y evaluar a directivos y docentes de las estructuras subordinadas, en relación con el proceso de superación y la autosuperación.

**Competencia para el empleo de las TIC:** Es la configuración de la personalidad que caracteriza la idoneidad del metodólogo para garantizar la utilización sistemática y adecuada de los recursos informáticos y audiovisuales en función de la actividad profesional propia y de los directivos y docentes de las estructuras subordinadas.

Se adoptó en esta investigación por su carácter integrador y por abarcar el contenido de las competencias del metodólogo, la concepción para definir y presentar las dimensiones de las competencias profesionales pedagógicas dadas por Ramos (2009), en su trabajo «Modelo de desempeño por competencias profesionales pedagógicas para la dirección científica de instituciones educativas».

**Dimensión cognoscitiva:** sistema de conocimientos necesarios para el desempeño eficiente.

**Dimensión instrumental:** sistema de habilidades, hábitos y capacidades para cumplir las funciones.

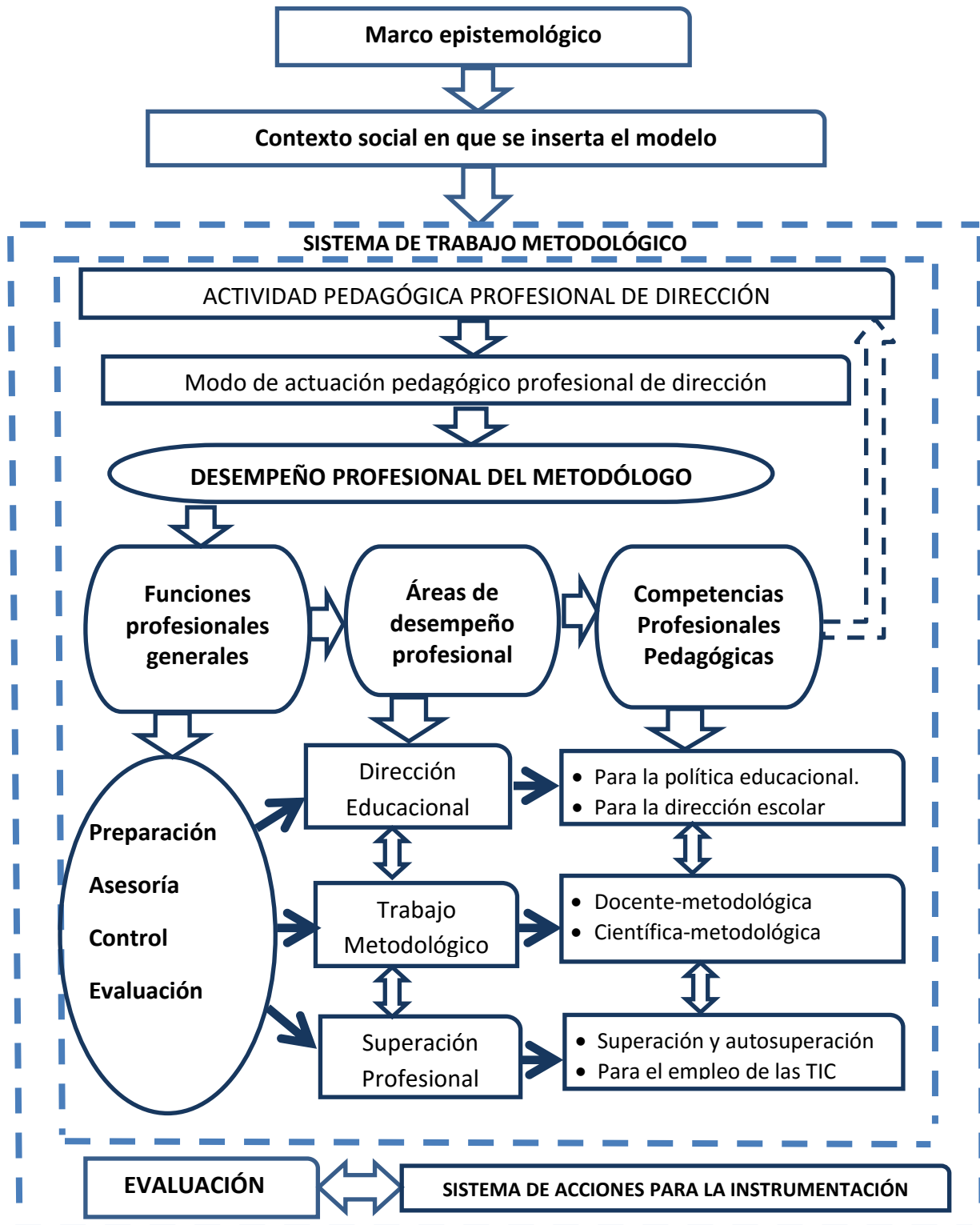
Dimensión afectivo motivacional: intereses, motivaciones, necesidades.

Dimensión actitudinal: actitudes y cualidades de la personalidad (liderazgo, creatividad, negociación, trabajo en equipo).

La definición del contenido de las competencias, a partir estas dimensiones, facilita tanto el diagnóstico del desarrollo alcanzado por el metodólogo en un momento dado, como la concepción de acciones dirigidas a su fortalecimiento. En el *anexo 1* se muestra los atributos identificados en las dimensiones asumidas por cada competencia. Para su determinación se realizaron los siguientes pasos:

1. Se conformó un grupo de especialistas académicos que valoró el proceso de normación, integrado por profesionales relacionados con el trabajo de los metodólogos con amplia experiencia y preparación demostrada en el desempeño.
2. Se realizó el proceso de normación (determinación de requisitos que permiten prever las exigencias socio laborales y ocupacionales que debe evidenciar el profesional a través del desempeño, lo que propicia la constatación de los argumentos que demuestran si se tiene o no la competencia).
3. Se realizaron talleres de socialización profesional, con este grupo para su capacitación, además se socializó la propuesta con el consejo científico de la Facultad de Ciencias Pedagógicas. Entre los criterios tenidos en cuenta para determinar el contenido de cada una de las dimensiones del modelo se encuentran: las funciones profesionales, el objeto de trabajo, el modo de actuación, las esferas de actuación profesional, los procesos básicos y los problemas profesionales.
4. Se identificaron los criterios de desempeño o atributos de cada competencia, teniendo en cuenta lo que incluye cada dimensión desde la óptica de lo pedagógico, lo didáctico y lo psicológico.

**El modelo de desempeño profesional pedagógico de los directivos educativos. Representación Gráfica**



En el modelo de desempeño de los directivos educacionales se parte del marco epistemológico que abarca los fundamentos filosóficos, psicológicos, sociológicos, pedagógicos y metodológicos y la caracterización del contexto social en que se inserta.

El núcleo del modelo se asienta en la actividad pedagógica profesional de dirección del metodólogo, en la que se expresa su modo de actuación pedagógico profesional, el cual se revela en la práctica, en el desempeño profesional en diferentes situaciones y contextos, en los que debe cumplir las funciones profesionales en cada una de sus áreas de desempeño, enmarcado en el sistema de trabajo del departamento metodológico.

El desempeño profesional se constituye en el modo de expresión del sistema de competencias del metodólogo, las competencias no sólo se manifiestan, sino que se construyen a partir del desempeño, se validan según criterios provenientes de los escenarios donde se desarrollan los procesos y se ejercen las funciones relacionados con la profesión. A la vez la competencia constituye calificador del desempeño del metodólogo, que expresa el nivel esperado de éste, en correspondencia con los requerimientos y normas establecidas.

El desarrollo de las competencias profesionales pedagógicas, significa la transformación positiva del modo de actuación profesional de dirección del metodólogo, lo que se evidencia en el perfeccionamiento de su desempeño profesional y en el cumplimiento con mayor eficiencia y calidad, de las funciones profesionales.

La relación dialéctica entre las funciones profesionales y las competencias profesionales pedagógicas, que se establece en las áreas de desempeño, adquiere un carácter esencial y determina el resto de las relaciones en el modelo.

La instrumentación del modelo se realizó en el sistema de trabajo metodológico, contando con momentos, en cada una de sus tres etapas (análisis previo, desarrollo y análisis posterior), que permiten el desarrollo de acciones formativas, entre estos espacios de tiempo se encuentran: la reunión del departamento, sesiones de preparación individual y colectiva, preparación metodológica a las estructuras subordinadas, desarrollo de visitas de ayuda metodológica, especializadas e inspección y reunión de la efectividad. Para instrumentar el modelo se diseñó un

programa de superación posgraduada que se enmarca en las direcciones docente metodológica y científica metodológica.

La evaluación del modelo se realiza de manera individual y colectiva, utilizando para ello los procesos de evaluación profesoral y de evaluación del cumplimiento de los objetivos respectivamente, los resultados de la evaluación del modelo reflejan el desempeño profesional del metodólogo lo que posibilita rediseñar acciones para el desarrollo de sus competencias profesionales pedagógicas.

### **Resultados de la implementación**

La implementación del modelo de desempeño profesional del metodólogo se desarrolló entre enero del 2015 y diciembre del 2016. Entre las principales transformaciones ocurridas, en el orden cualitativo, se encuentran:

- Logro de un clima más favorable en la interacción de los metodólogos con las estructuras subordinadas, lo cual se ha constatado en la aplicación sistemática de instrumentos de retroalimentación.
- Se aprecia mayor calidad en el diseño, la ejecución y la valoración posterior de las visitas de ayuda metodológica.
- Mejor aprovechamiento de la diversidad de formas del trabajo metodológico con tendencia creciente en cuanto a la demostración
- Reanimación del trabajo científico, materializado en el desarrollo de investigaciones por todos los metodólogos y mayor participación en eventos (Pedagogía 2017, Didáctica 2018) por parte de varios integrantes del equipo provincial.
- Se aprecian avances en el diseño de las estrategias de superación posgraduada que se elaboran por cada metodólogo.
- Se aprecia el desarrollo de habilidades informáticas en todos los miembros del equipo, se utiliza con más sistematicidad la navegación en internet con fines profesionales, se incrementa la participación en las redes sociales.
- Se utilizan materiales audiovisuales en la inmensa mayoría de las actividades de preparación y asesoría.

## Conclusiones

La integración de las funciones profesionales generales del directivo educacional en preparación, asesoría, control y evaluación, permitió incluir en ellas la diversidad de funciones existente, y facilitó la elaboración e instrumentación del modelo de desempeño por competencias profesionales pedagógicas específicas de este funcionario. En dicho modelo se ponen de manifiesto las interrelaciones entre éstas y las funciones profesionales generales en las áreas de desempeño profesional. Por otro lado, la instrumentación del modelo, a través de un programa de posgrado, ha posibilitado la gradual transformación positiva de su desempeño profesional.

## Referencias bibliográficas

- Abreu, R. (1994). *Acerca del objeto de estudio de la pedagogía profesional en Cuba*. La Habana: Centro de Estudios de la Pedagogía Profesional.
- Barba, E. (2002). *Taller de diseño curricular basado en competencias*. Chile: MINEDUC y SENCE
- Castellanos, B. (2002). *La gestión de la actividad de ciencia e innovación tecnológica y la competencia investigativa del profesional de la educación*. Extraído el 21 de febrero de 2017 desde <http://usuarios.intercom.es/educador.htm>
- Padrón, L. P. (2017). Las competencias profesionales pedagógicas del Directivos educacionales. *Revista Científica Educación y Sociedad*. Ciego de Ávila. Número Especial, UNICA.
- Pla, R.; Ramos, J.; Dorta, M.; Soto, M. y Legrá, D. (2005). *Modo de actuación del docente desde un enfoque integral y contextualizado*. Libro digital. Universidad de Ciencias Pedagógicas Manuel Ascunce Domenech, Ciego de Ávila, Cuba.
- Quintana, O. M. (2010). El rol del profesor del departamento de dirección. *Revista Varela*. Vol. 1-No. 25.
- Ramos, J.; Pla, R.; Dorta, M. y García, J. (2009). *Modelo de desempeño por competencias profesionales pedagógicas para la dirección científica de instituciones educativas*. Libro digital. Ciego de Ávila, Cuba.

- Ramos, J.; Pla, R.; Dorta, M. y García, J. A. (2017). *Competencias interpersonales para la dirección educacional*. Ecuador: Ed. Universidad Técnica del Norte.
- Tobón, S. (2012). *Experiencias en la aplicación de las competencias en la educación y el mundo organizacional*. México: Red Durango de Investigadores Educativos A. C.
- Valiente, P. (2010). La profesionalidad del director escolar: sus competencias fundamentales. Universidad de Ciencias Pedagógicas «José de la Luz y Caballero», Holguín, Cuba.

## **Anexos**

### **Anexo 1: Atributos por dimensiones en cada competencia**

#### Competencia para la política educacional

##### Dimensión cognoscitiva:

- Conocimiento de las estrategias que concretan la política educacional y su implementación en la provincia, así como de los argumentos que las sustentan.
- Conocimiento de las concepciones sobre la calidad educacional y su evaluación, asumidas como parte de la política educativa.

##### Dimensión instrumental:

- Habilidades para preparar, asesorar, controlar y evaluar a los directivos y docentes en la implementación de la política educacional.
- Hábitos de lectura de la prensa y de uso de otros medios informativos.
- Cultura del debate.

##### Dimensión afectivo motivacional:

- La voluntad de superarse en lo referido a la política educacional, su implementación y los retos.
- La disposición de combatir en los diferentes escenarios en defensa de los principios y la obra educacional de la Revolución Cubana.

##### Dimensión actitudinal:

- Disposición a escuchar los criterios de los docentes y directivos aun cuando difieran de los propios.

- Conducta cívica ejemplar.
- Actitud en correspondencia con los valores y principios éticos.

#### Competencia para la dirección escolar

##### Dimensión cognoscitiva:

- Conocimiento del fin y los objetivos del nivel educativo.
- Conocimiento de los fundamentos básicos de la dirección escolar, en Preuniversitario.
- Conocimientos de las características del desarrollo de la personalidad en la edad juvenil.
- Conocimiento pleno de la caracterización sicopedagógica de los directivos y docentes con los que interactúa.

##### Dimensión instrumental:

- La habilidad para preparar, asesorar, controlar y evaluar la implementación de la política educativa.
- Capacidad para preparar, asesorar, controlar y evaluar el funcionamiento de los órganos técnicos de dirección.
- Capacidad para preparar, asesorar, controlar y evaluar el trabajo de organización escolar en las instituciones educativas, el trabajo de la secretaría, en particular con los requisitos de continuidad de estudios e ingreso a la educación superior.
- La capacidad de autoconocimiento, de autocontrol, de autodisciplina, de autocrítica, de auto exigencia y de disposición al cambio personal

##### Dimensión afectivo motivacional:

- Motivación para la ayuda y orientación sistemática a los miembros de las estructuras subordinadas.
- Motivación para el empleo de métodos y técnicas de trabajo en grupo y construcción de redes de coparticipación y colaboración.
- Sensibilidad ante las opiniones, inquietudes, preocupaciones de directivos, docentes y estudiantes.

##### Dimensión actitudinal:

- Disposición a asumir responsabilidades en las escuelas cuando sea necesario a tiempo completo o parcial.



- Actitud para lograr un clima de seguridad y confianza, una comunicación empática, dialógica, abierta, fluida, afectiva, reflexiva, respetuosa y participativa en su interacción con directivos, docentes y estudiantes.
- Actitud creativa para la solución de problemas
- Disposición para el trabajo en equipo
- Nivel de consagración, responsabilidad y capacidad de trabajo.
- La actitud proactiva con visión de futuro, creatividad e iniciativa

### Competencia docente-metodológica

#### Dimensión cognoscitiva:

- Conocimiento de las particularidades del nivel educativo Preuniversitario.
- Dominio del contenido de los programas de las asignaturas que atiende y los correspondientes programas de concursos de conocimientos.
- Conocimiento profundo del reglamento de trabajo metodológico vigente.
- Conocimientos acerca del proceso de evaluación escolar, el sistema de evaluación escolar, el reglamento para su aplicación y las especificidades para Preuniversitario.

#### Dimensión instrumental

- La habilidad para elaborar y ejecutar programas de visitas a estructuras subordinadas.
- La capacidad para ejecutar visitas de inspección.
- La habilidad para la demostración utilizando las diferentes formas del trabajo metodológico.
- La capacidad para preparar, asesorar, controlar y evaluar a las estructuras subordinadas en cuanto a la proyección y ejecución del trabajo metodológico.
- Habilidades para preparar, asesorar, controlar y evaluar directivos y docentes en función del sistema de evaluación escolar.
- Habilidades para la elaboración de instrumentos de evaluación para las distintas formas, vías y tipo de evaluación

#### Dimensión afectivo motivacional

- Disposición permanente a la ayuda metodológica a directivos y docentes.
- Motivación para realizar actividades demostrativas.
- Reconocimiento a los logros y avances de los directivos y docentes.

#### Dimensión actitudinal

- Tratamiento adecuado y respetuoso a los directivos y docentes.
- Humildad, reconocimiento de que en la interacción todos aprenden.
- Eliminación de cualquier rasgo de arrogancia o autosuficiencia.
- Valoración de la inteligencia colectiva.

#### Competencia científico-metodológica

##### Dimensión cognoscitiva

- Conocimientos de la metodología de la investigación científica educacional.
- Conocimientos de la metodología para la dirección de la escuela, mediante proyectos educativos integrales con enfoque investigativo.

##### Dimensión instrumental

- Habilidades para observar y determinar las problemáticas que afectan el proceso docente educativo.
- Habilidades para determinar las carencias teóricas respecto a las problemáticas detectadas.
- Habilidades para formular problemas científicos del proceso docente educativo.
- Habilidades para elaborar estrategias para introducir y generalizar resultados científicos a través del sistema de trabajo de las escuelas y la evaluación de su impacto
- Habilidades para asesorar a directivos y docentes en relación con el trabajo con sociedades científicas estudiantiles

##### Dimensión afectivo motivacional

- Criterios científicos para abordar los problemas del contenido de la o las asignaturas que atiende y las problemáticas que se manifiestan en la práctica en las instituciones del nivel educativo Preuniversitario.

- Motivación para estimular y orientar la actividad científica investigativa y la aplicación de los resultados científicos.

#### Dimensión actitudinal

- Disposición personal para la utilización de la actividad científica como vía para la solución de problemas profesionales.
- Participación en eventos, talleres, sesiones científicas para la divulgación de las experiencias investigativas.
- Disposición para la Introducción y generalización de resultados científicos en la actividad que desarrolla.

### Competencia para la superación y autosuperación

#### Dimensión cognoscitiva

- Conocimientos de cultura general integral que posee.
- Conocimientos teóricos acerca del proceso de formación y la formación posgraduada.

#### Dimensión instrumental

- Habilidades para la identificación de las necesidades de superación de los directivos y docentes que atiende.
- Habilidades para preparar, asesorar, controlar y evaluar a las estructuras subordinadas en la definición de acciones para las estrategias de superación y la evaluación de su impacto.
- Hábitos de lectura y de auto superación cultural.

#### Dimensión afectivo motivacional

- Motivación para el diseño de la superación de los directivos y docentes.
- Estimulación a directivos y docentes para la superación profesional.

#### Dimensión actitudinal

- Actitud personal ante la superación conducente a la obtención de títulos académicos (maestría) o grados científicos (doctorados).
- Disposición para el apoyo a directivos y docentes en relación con el propósito de acceder a la formación académica y doctoral.

### Competencia para el empleo de las TIC

#### Dimensión cognoscitiva

- Conocimientos básicos de informática (Procesadores de texto, hojas de cálculo, presentaciones electrónicas, bases de datos, etc.).
- Conocimientos sobre correo electrónico, navegación en internet, redes sociales.
- Conocimiento sobre los recursos informáticos y audiovisuales con que cuentan las instituciones educativas del nivel educativo Preuniversitario.

#### Dimensión instrumental

- Habilidades para el uso de la computadora y otros dispositivos informáticos y audiovisuales
- Habilidades para preparar, asesorar, controlar y evaluar a las estructuras subordinadas en la utilización de los recursos y medios informáticos y audiovisuales.
- Hábitos de utilización del correo electrónico y la navegación en internet para fines profesionales.
- Hábitos de divulgar y defender la obra educacional de la Revolución y combatir activamente en las redes sociales.

#### Dimensión afectivo motivacional

- Motivación para el desarrollo de sus capacidades para el uso de las TIC.
- Motivación para la utilización de los recursos informáticos y audiovisuales.
- Estimulación a directivos y docentes para que se utilicen en todo su potencial los recursos informáticos con que cuenta la institución educativa del nivel educativo Preuniversitario.

#### Dimensión actitudinal

- Actitud personal para desarrollar sus conocimientos y habilidades en cuanto a la utilización de los recursos informáticos y audiovisuales.
- Exigencia y estimulación a directivos y docentes en cuanto a la utilización de los recursos informáticos y audiovisuales.

- Actitud flexible y abierta para la utilización en las escuelas de teléfonos celulares, tabletas, laptops y otros dispositivos que posean los estudiantes, en función del proceso docente educativo.