

## **METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DIRECTIVA EN EL PROCESO EDUCATIVO DE LA ESCUELA PRIMARIA**

### ***THE EVALUATION METHODOLOGICAL OF THE DIRECTIVE GESTION IN EDUCATIONAL PROCESS IN PRIMARY SCHOOL***

**Autores:** Idalmis Rosa Mendoza del Toro

Inés Companioni Álvarez

**Institución:** Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez

**Correo electrónico:** [idalmist@unica.cu](mailto:idalmist@unica.cu)

#### **RESUMEN**

Se presenta la modelación de la metodología de la gestión directiva del director/a de escuela primaria en el proceso educativo y las relaciones correspondientes que se establecen. Responde a una necesidad de la Educación Primaria que contribuye a las exigencias del Perfeccionamiento del Sistema Educativo Cubano. Está estructurada en tres fases: planificación, ejecución y evaluación. Su aplicación en el municipio Baraguá, potenció al director/a de la escuela primaria para asumir la evaluación de su propio desempeño como un proceso que evidencia calidad y lo dota de herramientas para la mejora escolar.

**Palabras clave:** Modelación, Metodología, Evaluación, Gestión Directiva, Proceso Educativo, Educación Primaria.

#### **ABSTRACT**

The modelation of the methodology of the directive administration of the director/a of primary school is presented in the educational process and the corresponding relationships that settle down. Responds to a necessity of the Primary Education that contributes to the demands of the Improvement of the Cuban Educational System. It is structured in three phases: planning, execution and evaluation. Their application in the

municipality Baraguá, potency to the director/a of the primary school to assume the evaluation of their own acting as a process that evidences quality and it endows it of tools for the school improvement.

**Keywords:** Modelation, Methodology, Evaluation, Directive Administration, Educational Process, Primary Education.

## INTRODUCCIÓN

La educación cubana enfrenta en la actualidad una serie de transformaciones que constituyen condiciones favorables para desarrollar un proceso educativo con mayor calidad. Queda influenciada por la preparación integral de los directores de las escuelas, de manera que permita evaluar su gestión en las diferentes actividades que se realizan durante el proceso educativo. En Cuba se logran estas transformaciones si se cumple con el fin de la escuela primaria aportada por (Rico, 2009) y las referencias de autores cubanos que han planteado principios, regularidades teóricas, indicadores e instrumentos presentes en la evaluación de la gestión directiva en la escuela tales como (Alonso, 2002), (Bernabéu-León-Puig, 2008) y (Valiente, 2007 a, b y c; 2011).

En la práctica educativa se ha constatado que es insuficiente la supervisión que realiza el jefe de departamento a las autoevaluaciones mensuales del director/a que evidencien una valoración cualitativa, profunda y crítica de su gestión en el proceso educativo y son escasos los procedimientos que utiliza el director/a de escuela para darle seguimiento sistemático a las actividades que se organizan, ejecutan, controlan y evalúan en las diferentes áreas de resultados claves. Estas problemáticas ocurren por no tenerse en cuenta la evaluación de su gestión durante el proceso educativo y no siempre se pueden establecer juicios valorativos de su modo de actuación.

En la búsqueda de solución de estas problemáticas se profundiza en el estudio de resultados científicos donde se refleje cómo evaluar la gestión directiva en el proceso educativo de la escuela y se analiza por tanto la obra de (Valiente, 2011), (Rojas, 2013), (Ramos, 2014) y (Aliaga, 2015), estos tres últimos con precisiones de cuál es la posición de la gestión directiva en la autoevaluación de una institución educacional previo a una evaluación externa que evidencie calidad. En ellas se devela cómo evaluar

la gestión del director de forma integral sin precisiones de todo el accionar en el proceso educativo de forma particular. Es por ello que se pretende argumentar la metodología de evaluación de la gestión directiva del director/a de escuela primaria en el proceso educativo, teniendo en cuenta el modelo de escuela vigente y las relaciones correspondientes que se establecen en dicho proceso.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

**Histórico-lógico:** Se utilizó para fundamentar teóricamente la evolución de la evaluación de la gestión directiva en el proceso educativo de la escuela primaria a partir de la creación del Sistema de Evaluación de la Calidad de la Educación (SECE) y la relación entre las diferentes etapas.

**Analítico-sintético:** Posibilitó el estudio de la evaluación de la gestión directiva en el proceso educativo de la escuela primaria, determinando las principales fortalezas y debilidades, lo que permitió arribar a conclusiones parciales y finales.

**Modelación:** Posibilitó registrar los momentos para la elaboración de la metodología de la gestión directiva y su aplicabilidad en (qué, cuándo, cómo, con quién y para qué evaluar) el proceso educativo de la escuela primaria.

La encuesta y la entrevista en profundidad a los directores de las escuelas primarias permitió recopilar información sobre cómo evalúan su gestión a partir de la integralidad de sus funciones y las vías de socialización de los resultados que propicia la Dirección Municipal de Educación de Baraguá. La triangulación de instrumentos y de métodos posibilitó la confrontación de diferentes fuentes bibliográficas documentales, así como el modo de actuación del director/a en el propio ejercicio del diagnóstico de su gestión directiva.

Con la observación participante se constató los modos de actuación del director/a de escuela y con el estudio de factibilidad se comprobó en la práctica educativa la comprensión y operatividad de la metodología de evaluación de la gestión directiva en el proceso educativo de la escuela primaria a través de una encuesta donde la utilidad, la precisión, factibilidad y legitimidad se verifican, así como el impacto de su aplicación en la práctica educativa.

## RESULTADO Y DISCUSIÓN

Se conjuga los principales referentes de la teoría recogida en el resultado científico «Sistema Cubano de Evaluación de la Calidad de la Educación» (SECE) a cargo de (Torres, et al, 2009, a, b, c) la cual se contextualiza al ámbito de la evaluación del director con la obra de (Valiente, 2011). Se asume la propuesta resumida del SECE con las funciones básicas. Con la función de diagnosticar se precisa si se emite una descripción de las fortalezas y debilidades identificadas por el propio director/a y por su evaluador inmediato (jefe de departamento de la DME en primaria). Con la función de valorar se persigue una calificación del estado real del proceso educativo, en contraste con su estado ideal; si se exploran las causas más probables de los resultados obtenidos; si se identifican las áreas más afectadas y se organiza por orden de prioridad cuáles son los problemas que el director/a debe ir resolviendo a corto, mediano y largo plazo. Con la función de mejora el director/a comprende el papel rector que ocupa esta función en la transformación y perfeccionamiento del proceso educativo teniendo en cuenta las potencialidades y necesidades de todos los miembros de la institución para elaborar el plan de mejora de forma participativa.

Otro elemento importante en la teoría es el empleo de las normas de evaluación de la calidad, así como los indicadores específicos para cada una. Están fundamentadas por el Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (Editorial Océano, 2001). Sus fundamentos adaptados a la realidad cubana están recogidos en (Torres et al, 2011: 7) y contextualizados a la metodología que se argumenta. Con la utilidad se resuelve una situación teórico-metodológica y de la práctica educativa ofrece información valiosa para la identificación de las fortalezas y debilidades del director/a y contribuye al perfeccionamiento de la gestión directiva. Con la precisión se evidencian los criterios de validez y confiabilidad científica, si los indicadores de los instrumentos se entienden suficientemente y si el manual de trabajo de campo se puede implementar en la gestión directiva sin grandes obstáculos, pues los juicios guardan una relación lógica con los datos cuantitativos y cualitativos recogidos de forma asequible, orientadora para resolver el problema científico.

La factibilidad se cumple si la metodología se puede aplicar con los recursos materiales disponibles a partir de su obligación formal de participar en la autoevaluación de su propia gestión así como la preparación previa para recibir la evaluación externa que culmina en la calificación final de la gestión directiva en dos momentos (uno de corte parcial- anual) y otro de (corte integral-cada dos años). Por último, la legitimidad se aprecia si la metodología no lesiona éticamente a los evaluados; puede ser utilizada para estimular la mejora, la retroalimentación y el autoperfeccionamiento de la gestión directiva.

La teoría de Evaluación de la Calidad de la Educación (SECE) declara que el modelo contexto-entrada-proceso-producto es el más factible para su implementación en la práctica. Para evaluar el contexto hay que tener en cuenta las medidas de administración educativa, el tamaño del centro, la matrícula, la caracterización de los docentes y los escolares, cantidad de grados y grupos, el tipo de centro (urbano, rural) y la zona donde está enclavada la escuela. Para evaluar la entrada hay que tener en cuenta la experiencia de los directores tanto en el sector educacional como en la institución, la categoría académica y científica, el gasto por alumno en cuanto a materiales y recursos para desarrollar el proceso de enseñanza-aprendizaje y la participación e implicación de los padres y la comunidad con las actividades que se realizan en la escuela.

Para evaluar el proceso hay que analizar si se realizan acciones dirigidas al cumplimiento de los objetivos educativos y el modelo de escuela primaria, el liderazgo del director del centro, la unidad entre los miembros de la institución, el trabajo en equipo, la calidad del currículo de los directivos y docentes evidenciado en la participación de eventos científicos, publicaciones y resultados en la emulación en las escuelas de su tipo, el tiempo dedicado por los escolares a las tareas en el hogar y al estudio. Para evaluar el producto se tienen que analizar en qué medida se logra o no la transformación de la escuela hacia la mejora educativa, evidenciada en la calidad del aprendizaje de los escolares por los indicadores de eficiencia: asistencia, retención y promoción, los resultados alcanzados en concursos y olimpiadas. También se

manifiesta en la continuidad de estudios, la preparación metodológica de los docentes, la calidad de la clase y la superación del claustro.

Los principios que sirven de sustento teórico a la evaluación de la gestión directiva son los siguientes: Principio de la unidad de la precisión y la factibilidad de las metodologías de evaluación: Se logra correspondencia entre la validez y la confiabilidad de los instrumentos a emplear, pero, al mismo tiempo, se ajustan a una razonable racionalización de los recursos materiales, humanos y financieros a utilizar. Principio de la participación masiva de los agentes educativos en la evaluación: La evaluación logra involucrar a todos los miembros de la institución en el proceso evaluativo del director/a con vistas a la mejora escolar que favorezca el cambio y la transformación de la gestión directiva y de vele calidad. Principio del carácter gradual y flexible de la evaluación educativa: Se realiza un diagnóstico riguroso del director/a de la escuela primaria cuyos resultados obtenidos permiten la determinación de fortalezas y debilidades de su gestión, se evalúa la variable, las dimensiones, subdimensiones e indicadores propuestos en la metodología, se realizan sistemáticamente evaluaciones de corte parcial sobre cómo se han ido resolviendo los problemas identificados con las acciones de mejor a partir de un corte final que demuestre el avance y los cambios cualitativos y cuantitativos por áreas, enriquecido con evidencias.

Principio de la unidad de la evaluación de variables-producto y variables-exploratorias: No se limita a la evaluación de la gestión directiva y algunos otros aspectos aislados (como las funciones del director/a que aparece en el modelo de escuela y su participación directa al frente de las actividades curriculares y extracurriculares), sino cómo recolecta también datos de variables-producto esenciales (como el aprendizaje y las orientaciones valorativas de los estudiantes). Principio se ocupa de la unidad de la evaluación de la investigación cuantitativa y la cualitativa: Predomina el empleo de técnicas de la investigación cuantitativa y cualitativa, lográndose un equilibrio entre ambos con la vía científica para la solución de los principales problemas de su escuela. Se escogen por tanto los tres tipos de evaluaciones que sugiere (Casanova, 1992: 47) y (OEI, 2006): una inicial, otra procesal y la final. La inicial se corresponde con la que recibió el director/a al finalizar cada curso escolar que constituye el punto de partida

para la mejora de su desempeño; la procesal indica la frecuencia sistemática de evaluaciones por áreas de resultados claves, la cual se deja como constancia escrita y firmada mensualmente y la final constituye la evaluación integradora de su desempeño donde se mide la calidad de los principales resultados obtenidos cada dos años.

Se establecen además las principales categorías de la metodología con sus correspondientes argumentos: dirección de los procesos referida a «la forma de existencia de la actividad de dirección en la que a partir de los objetivos propuestos, se planifica, organiza, regula y controla un determinado proceso de producción y/o servicios, observando los principios técnico-organizativos y científicos que lo rigen. El director/a cuando ejerce las funciones de dirección, necesariamente no tiene que develar la división entre director/a y subordinados» (Alonso, 2002: 34). Se precisa entonces de la categoría actividad pedagógica profesional, definida por el Dr. Lisardo García y otros investigadores del ICCP « (...) como aquella actividad que está dirigida a la transformación de la personalidad de los escolares en función de los objetivos que plantea el Estado. Se desarrolla en el marco de un proceso de solución conjunta de tareas pedagógicas, tanto de carácter instructivas como educativas y en condiciones de plena comunicación entre el director/a, otros directivos, maestro, el alumno, el colectivo escolar y pedagógico, la familia y las organizaciones estudiantiles» (García, 1999: 12).

Se trata entonces de lograr que el director/a de la escuela primaria sea capaz de traspasar crítica y creadoramente la actividad pedagógica profesional con que ha desarrollado la dirección del proceso educativo, a la segunda forma de existencia de la dirección, al proceso de dirección, entendido como «la forma de existencia de la dirección que se distingue por el ejercicio de las funciones directivas separadas de la ejecución», lo que genera su rasgo esencial: «la relación entre director/a y subordinados y la recíproca subordinación entre ellos» (Alonso, 2002: 34). Esto significa que la actividad pedagógica profesional de dirección «se distingue por el marcado carácter técnico-metodológico y científico- pedagógico con que desarrolla el proceso de dirección y por su clara orientación hacia la transformación de la personalidad y el desarrollo profesional de los cuadros y docentes, en función de los objetivos que plantea el Estado a la formación de las nuevas generaciones, en condiciones de plena

comunicación entre el director/a y sus subordinados, con la activa participación de las organizaciones políticas, sociales y de masas que actúan en su entorno» (Alonso, 2002: 46)

Implica la conjugación armónica de tres elementos esenciales que hasta ahora se han desarrollado separadamente: la gestión directiva, el trabajo técnico–metodológico y la actividad científico–pedagógica. Se retoma así los objetivos de la evaluación de la gestión directiva que aparecen en la obra de (Valiente, 2007 b): para realizar rendiciones de cuentas frecuentes; para actualizar el diagnóstico de la situación del desempeño del director/a; la determinación de la validez, la adecuación y los efectos del trabajo de campo con el Estudio de Factibilidad.

Con esta reflexión inicial se responde a la interrogante primaria de para qué evaluar la gestión directiva, enfocados en la clasificación del nivel de gestión alcanzado: en retroceso, en estancamiento o en avance; la certificación de resultados al cierre de la etapa por la Dirección Municipal de Educación; la mejora en el comportamiento del desempeño al darle seguimiento a los progresos y problemas en su gestión directiva con el fin de realizar las transformaciones pertinentes. El empleo de variados métodos, técnicas y fuentes para la recogida de información facilita la recopilación de información y las principales son las personales y las documentales. El empleo de la triangulación, como proceso de contraste permite analizar las discrepancias y las coincidencias que revelan los datos que han sido recopilados y depurar aquellos que no aportan nada para la obtención de la información.

La consideración de la evaluación de la gestión directiva de las instituciones educacionales, no es un proceso espontáneo e improvisado; es una actividad consciente que implica la realización de acciones de planificación, organización, regulación, control y evaluación para cumplimentar los objetivos que tiene planteados. La metaevaluación permite la valoración crítica y objetiva de la calidad del proceso evaluativo desarrollado y sus resultados. Constituye en el principal mecanismo para identificar los aciertos y desaciertos de la evaluación de la gestión directiva y proporcionar la información requerida para la toma de decisiones que deben conducir a su mejora. Como todo proceso evaluativo exige de ser planificado, organizado, regulado

y controlado. Con la metodología de evaluación de la gestión directiva se pretende obtener información válida y confiable sobre el contexto, entrada, proceso y producto que impactan con más fuerza en la gestión directiva para emitir un juicio de valor acerca del estado de la calidad del funcionamiento del director/a, con vistas a retroalimentar, perfeccionar, comprender y mejorar el proceso educativo. Se basa en el paradigma de investigación mixto, por la unidad del enfoque cuantitativo y cualitativo.

A través de un sistema de talleres metodológicos, las reuniones mensuales con directores y las visitas a las escuelas primarias, se organiza la implementación del contenido de la evaluación respondiendo al qué evaluar. La dirección del proceso de evaluación de la gestión directiva tiene tres fases; la planificación, la ejecución y evaluación. El objetivo de la planificación se materializa en el plan de evaluación de la gestión directiva donde se articulan todos los factores que intervienen en el proceso. Tiene varias acciones que parten de la determinación de las razones del proceso de evaluación de la gestión directiva, determinación de los objetivos de la evaluación, elección del enfoque metodológico, elaboración del manual de trabajo de campo, especificación del contenido a evaluar: variable, dimensiones, subdimensiones e indicadores hasta la selección de métodos, fuentes e instrumentos.

El objetivo de la ejecución es la recogida de información para emitir juicios de valor con la objetividad y validez de sus conclusiones. Sus acciones son: cumplimiento de las funciones descritas en el modelo de escuela primaria, evaluación mensual o sistemática, parcial o integral de su desempeño teniendo en cuenta los instrumentos del manual, regularidades del Estudio de Factibilidad con una encuesta, precisiones de las relaciones, criterios de calidad con la metodología Delphy y los momentos y orientaciones metodológicas de la implementación de la metodología con su correspondiente aseguramiento de los recursos materiales y financieros.

El objetivo de la evaluación es la emisión del juicio de valor para determinar el (I<sub>egd</sub>), el análisis de los resultados a nivel municipal, la propuesta de alternativa para la toma de decisiones, así como la adquisición de medidas (plan de mejora). Tiene como acciones: procesamiento, análisis e interpretación de los datos recolectados en el Estudio de Factibilidad, obtención de la información de la evaluación de la gestión directiva a través

de la encuesta de factibilidad, emisión de los juicios valorativos a partir de los resultados de la encuesta de factibilidad, establecimiento de la correspondencia de los juicios valorativos con el nivel alcanzado por cada director/a, elaboración de las conclusiones y el informe investigativo, planteamiento de alternativas con las decisiones en el plan de mejora, publicación de los resultados, valoración general del proceso evaluativo a partir del cumplimiento del Plan de evaluación de la gestión directiva en una reunión de directores y la reelaboración del Proyecto Educativo Institucional.

La obtención del Índice de evaluación de la gestión directiva ( $I_{egd}$ ), parte del supuesto de que cada en indicador se consideran varios resultados. Se ha previsto la aplicación de los indicadores utilizando una escala dicotómica (1- si se logra el indicador; 0- si no se logra). Posteriormente, los resultados se registran en una tabla para determinar su valor final de cada indicador; pueden ocurrir las tres situaciones siguientes: que los resultados obtenidos en los tres instrumentos como mínimo, alcancen la categoría se logra; el resultado es 1, que dos resultados obtengan la categoría se logra y uno la de no se logra; el resultado es también 1, que al menos dos de los tres resultados alcancen la categoría no se logra; el resultado es 0.

Para Calcular el Índice de evaluación de la gestión directiva ( $I_{egd}$ ) se utiliza la siguiente fórmula matemática  $I_{egd} = \sum vp/6$  donde  $vp$  es la sumatoria de los pesos asignados. El índice así obtenido se coloca sobre una escala, como la que se muestra a continuación: Si se denota por  $D_1$ ,  $D_2$  y  $D_3$  a las sumas de las puntuaciones correspondientes a los indicadores de las dimensiones de «contexto», «entrada», «proceso» y «producto», respectivamente, entonces el Índice de evaluación de la gestión directiva ( $I_{egd}$ ), que se propone, puede representarse mediante la siguiente expresión:  $I_{egd} = \frac{3D_2 + 2D_1 + D_3}{6}$

Se considera que existe cierta jerarquía entre las dimensiones, se multiplica el coeficiente de logros de cada dimensión por los pesos asignados. Se ha establecido la siguiente distribución de pesos: organización de las actividades curriculares a partir del sistema de trabajo metodológico (3), gestión directiva en función del Proyecto Educativo Institucional (2) y dirección del proceso educativo (1). Finalmente, se obtiene el Índice de evaluación de la gestión directiva ( $I_{egd}$ ), sumando los valores parciales y dividiendo dicha suma por la suma de los pesos considerados (6).

Se recomienda el empleo del promedio de las puntuaciones del conjunto de indicadores considerados en los instrumentos de la metodología. Se complementa con una escala empírica para la traducción del valor numérico del cual resulta un valor entre 0 y 1. En la medida que ese estadígrafo se aproxime a 1, mejor valoración debe recibir el director/a. Entonces, cuando se obtiene un valor menor o igual que 0,3 la evaluación es de «Mal» y se ubica en el nivel de retroceso; mientras que si el valor es mayor que 0,3 pero menor o igual que 0,6 se evalúa de «Regular» con el nivel de estancamiento y cuando se obtiene una puntuación superior a 0,6, la calificación es de «Bien» y se ubica en el nivel de avance. La representación se muestra así:

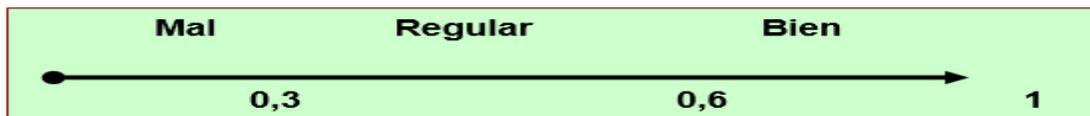


Figura 1: Representación del estadígrafo.

Por último, se establecen las recomendaciones para la gestión directiva en correspondencia con la calificación lograda y sobre todo, se generan acciones socioeducativas adecuadas para las deficiencias específicas encontradas en cada director/a de forma individual y acciones grupales de diversas modalidades de superación para los directores de escuelas primarias del municipio Baraguá. La variable nivel de evaluación de la gestión directiva en el proceso educativo de la escuela primaria indica el estado alcanzado por el director/a de la escuela primaria en la organización del sistema de actividades curriculares; su implicación en el proceso de enseñanza-aprendizaje y en el sistema de trabajo metodológico así como en la vinculación de las actividades del proceso educativo de la escuela con la familia y la comunidad, que debe además, la disposición y responsabilidad para eliminar las causas de los errores y lograr calidad en las acciones que acomete para la mejora del centro escolar.

Es por ello que se establecen tres dimensiones: Gestión directiva en función del Proyecto Educativo Institucional, la cual a su vez se divide en tres subdimensiones: dirección de los procesos; dirección de los recursos humanos; funciones generales de

dirección; organización de las actividades curriculares a partir del sistema de trabajo metodológico, esta se subdivide en tres subdimensiones: exigencias para las actividades de formación inicial y permanente de los docentes; exigencias para la actualización ideológico-educativa de todos los trabajadores; implicación del director/a en el proceso de enseñanza-aprendizaje y la dirección del proceso educativo, cuenta solo con una subdimensión: la documentación de la dirección educacional. La operacionalización de cada uno de los indicadores se desarrolla por la aplicación del Estudio de Factibilidad que ofrece las posibilidades de lograrse un determinado proyecto y para la actualización y mejoramiento de los servicios; donde el plan del proceso evaluado permite la aceleración en la recopilación de los datos; la reducción en el tiempo de procesamiento y ejecución de las tareas con los recursos necesarios para obtener mejoras a corto, mediano y largo plazos, posibilita además; conocer si los implicados seguirán proyectándose hacia el cambio y la transformación para llegar a estadios superiores.

Los pasos para el Estudio de factibilidad se retoman de (Ramos, 2014) y expresan el siguiente orden: marco referencial (apoyarse en el diseño teórico-metodológico de la investigación); fase exploratoria (aseguramiento de las condiciones previas a través de las definiciones fundamentales a las que se adscribe y el establecimiento de las dos o más variables a correlacionar (variable explicativa: gestión directiva/variables explicadas: desempeño cognitivo y axiológico de los escolares de 6. grado de las escuelas primarias del municipio Baraguá). Continúa el estudio con la fase de diseño (instrumentos del manual de trabajo de campo); luego se procede con la fase piloto (aplicación a la muestra piloto, una escuela externa, una seminternas y una rural); le sigue la fase analítica (se comparan los datos del diagnóstico con los del seguimiento continuo durante la investigación y a su vez, con los resultados obtenidos en la aplicación de instrumentos para la validación; se dan los resultados con la aplicación de la encuesta de factibilidad a los 77 docentes activos de las escuelas primarias del municipio Baraguá, que da paso a las conclusiones del proceso evaluativo y a la discusión colectiva del plan de mejora.

Se totalizaron las opiniones en cada valor de la escala y se determinó el promedio. La metodología es bastante útil porque ofrece información valiosa para la mejora de la gestión directiva a corto, mediano y largo plazo. Es precisa pues satisface los criterios de validez y confiabilidad científica, los indicadores contenidos en los instrumentos se entienden suficientemente, el manual de trabajo de campo se puede aplicar totalmente sin grandes obstáculos y las orientaciones para la aplicación son asequibles y orientadoras. La metodología es factible porque se puede implementar en la práctica pedagógica con los recursos materiales disponibles, demanda una cantidad razonable de evaluadores y puede ser generalizada a todos los directores del municipio y la provincia y a su vez, mantiene legitimidad lo que permite afirmar que no lesiona éticamente a los evaluados y puede ser utilizada para estimular la transformación del desempeño de los directores evaluados. Los docentes evaluaron la metodología como Muy factible y comparten el objetivo con que se creó inicialmente. Se considera que la metodología de evaluación de la gestión directiva del proceso educativo de la escuela primaria puede aplicarse sin dificultad en la práctica educativa.

Los resultados evidencian que existe comprensión por parte de los directores de la necesidad de incorporar a su quehacer diario esta metodología, opinaron sobre los componentes de su estructura, en particular, y de la posibilidad de implementar y generalizarla a los directores de otras educaciones. Se cuenta con los testimonios escritos acerca de la valía de la metodología para lograr calidad en el proceso evaluativo.

La metodología se sustenta también en el enfoque de sistema. Su objetivo es ofrecer una herramienta de orientación que devela las relaciones que se establecen en la gestión directiva. La primera se muestra por «La conjugación de la dirección de los procesos y el proceso de dirección». Exige el desarrollo de las relaciones de subordinación y cooperación en la dinámica funcional del sistema de trabajo. La segunda relación se da por «El desarrollo de la actividad pedagógica profesional de dirección, como parte insoslayable de la actividad de dirección». Expresa la correspondencia del sistema de trabajo con las ideas pedagógicas y de dirección más avanzadas, así como la constante aplicación y desarrollo de las mismas a través del

propio funcionamiento del sistema. La tercera está condicionada por «La interacción en la toma de decisiones». Es el punto inicial y final del sistema. Se asume como un proceso continuo, sistemático y cíclico con la participación activa de las organizaciones estudiantiles, políticas y de masas. La última relación enuncia «La evaluación sistemática de la actividad de dirección del director/a de escuela primaria». Se analiza como un proceso de evaluación continua tanto de las potencialidades de la gestión directiva como de las necesidades más apremiantes que presenta en su desarrollo como dirigente educacional.

La metodología propuesta se implementó en el trabajo sistemático con los dieciséis directores de las escuelas primarias del municipio Baraguá. Se establece entonces la correlación entre el Índice de evaluación de la gestión directiva con las respuestas correctas de los alumnos de sexto grado de cada escuela en las asignaturas Lengua Española, Matemática y Ciencias Naturales. Los resultados parten del promedio obtenido como parte de la preparación municipal para las pruebas del Estudio Regional Comparativo y Explicativo (ERCE) que se desarrollará en Cuba en el 2018. El resultado de la correlación fue aceptable porque resultó mayor que cero.

## **CONCLUSIONES**

La preparación sistemática que debe recibir el director/a de escuela primaria constituye un factor importante para su gestión en el proceso educativo que él mismo planifica, organiza, ejecuta, controla y evalúa en la institución educativa que dirige, evidenciado en el fin, objetivos y funciones del director/a expresados en el modelo de escuela primaria. Este solo será efectivo al expresar la modelación de la metodología de evaluación de la gestión directiva en el proceso educativo. La implementación de la metodología propuesta en la práctica educativa les permitió a los dieciséis directores de las escuelas primarias del municipio Baraguá mayor motivación e interés por evaluar su propia gestión y el autoperfeccionamiento con el cumplimiento sistemático de las acciones del plan de mejora.

## BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- ALIAGA, M.: *La autoevaluación institucional de la escuela especial para la educación de escolares con retraso mental*, Tesis doctoral, Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez, 2015.
- ALONSO, S.: *El Sistema de trabajo del MINED*, Tesis presentada en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas, Ciudad de la Habana, 2002.
- BERNABEU, M.; LEÓN, T.; PUIG, S.: *Metodología de evaluación del desempeño del director*, Material digitalizado del Programa Ramal 10 del MINED, ICCP, La Habana, 2008.
- CASANOVA, M. A.: *La Evaluación garantía de calidad para el Centro Educativo*, Ed, Luis Vives, Zaragoza, España, 1992.
- Editorial Océano: *Enciclopedia General de la Educación*, Barcelona, 2001.
- GARCÍA, M.: *Una propuesta para perfeccionar el funcionamiento de la estructura de dirección de la escuela primaria*, Soporte digital e impresión ligera, ICCP, La Habana, 1999.
- MENDOZA I. R.; COMPANIONI, I.; SÁNCHEZ, J. V.: «La evaluación de la calidad: una vía para elevar el desempeño de los directores en la educación primaria», *Revista IPLAC*, No.2 marzo-abril de 2017.
- ORGANIZACIÓN DE ESTADOS IBEROAMERICANOS, OEI. *Curso en Línea en Evaluación Educativa*. Disponible en <http://campusoei.org>. Visitado el 14 de noviembre de 2017.
- RAMOS, H.: *La autoevaluación institucional de la escuela primaria en condiciones educativas de inclusión*, Tesis doctoral, Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez, 2014.
- RICO, P.: *Modelo de escuela primaria. Principales transformaciones*, Curso 3, Pedagogía 2009, Ciudad de La Habana, Sello editor Educación Cubana, 2009.
- ROJAS, R. T.: *La autoevaluación institucional de la escuela secundaria básica*, Tesis doctoral, Universidad de Ciencias Pedagógicas Manuel Ascunce Domenech, 2013.
- SANTOS, M. A.: *Entre bastidores: el lado oculto de la organización escolar*, Ed. Algibe, España, 2006.

TORRES, P.: *¿Cómo puede la Evaluación Educativa contribuir al mejoramiento del Sistema Educativo Nacional?*, CALIDED 2009, Instituto Superior Pedagógico Frank País García, Santiago de Cuba, 2009.

TORRES, P.: *La Evaluación Educativa*, Boletín Mensual El Evaluador Educativo, No.1, Año I. Disponible en <http://www.cubaeduca.cu>. Visitado el 25 de noviembre de 2017.

*Sistema Cubano de Evaluación de la Calidad de la Educación*, Boletín Mensual El Evaluador Educativo, No.2, Año I. Disponible en <http://www.cubaeduca.cu>. Visitado el 25 de noviembre de 2017.

*La calidad educativa*, Boletín Mensual El Evaluador Educativo, No.3, Año I. Disponible en <http://www.cubaeduca.cu>. Visitado el 25 de noviembre de 2017.

VALIENTE, P.: *Algunos presupuestos para la modelación teórica y la ejecución práctica de la evaluación de la gestión directiva en las instituciones educacionales*, Ponencia Congreso Pedagogía 2007, CD de las memorias del evento, La Habana, 2007.

*La evaluación de la gestión directiva en las instituciones educacionales: sus fundamentos teórico-metodológicos*, Curso 89 del evento Pedagogía 2007.

*Necesidad y marco conceptual de la evaluación de la gestión directiva*, Ponencia presentada en el Primer Simposio- Taller CALIDED sobre evaluación de la calidad educativa, Santiago de Cuba, Material inédito, 2007.

VALIENTE, P.: *La evaluación de la gestión directiva en las instituciones educacionales*, Ed. Pueblo y educación, Ciudad de la Habana, 2011.