

REPÚBLICA DE CUBA
INSTITUTO SUPERIOR PEDAGÓGICO
"FRANK PAÍS GARCÍA"

FACULTAD DE CIENCIAS TÉCNICAS

DEPARTAMENTO MECÁNICA

**SISTEMA DE SUPERVISIÓN ESCOLAR INTERNA
PARA LOS CENTROS DE LA RAMA INDUSTRIAL DE LA
EDUCACIÓN TÉCNICA Y PROFESIONAL CUBANA**

RESUMEN

TESIS EN OPCIÓN AL GRADO CIENTÍFICO DE
DOCTOR EN CIENCIAS PEDAGÓGICAS

AUTOR: MSc. Miguel Ángel Basto Rizo

**TUTORES: Dra. Silvia Cruz Baranda
Dr. Luis Carlos Batista Rosabal**

**Santiago de Cuba
2004**

REPÚBLICA DE CUBA
INSTITUTO SUPERIOR PEDAGÓGICO
"FRANK PAÍS GARCÍA"
FACULTAD DE CIENCIAS TÉCNICAS
DEPARTAMENTO MECÁNICA

**SISTEMA DE SUPERVISIÓN ESCOLAR INTERNA
PARA LOS CENTROS DE LA RAMA INDUSTRIAL DE LA
EDUCACIÓN TÉCNICA Y PROFESIONAL CUBANA**

TESIS EN OPCIÓN AL GRADO CIENTÍFICO DE
DOCTOR EN CIENCIAS PEDAGÓGICAS

AUTOR: MSc. Miguel Ángel Basto Rizo

**Santiago de Cuba
2004**

SINTESIS

La célula básica de cualquier sistema escolar, es la escuela. Para lograr que estas instituciones cumplan su encargo social con la calidad requerida, es necesaria la supervisión escolar interna de todos sus procesos, la que debe apoyarse en una sólida base científica a partir de fundamentos psicopedagógicos, organizacionales y didácticos.

Pretendiendo resolver las insuficiencias que manifiesta la labor de los directivos en la gestión de los procesos que se desarrollan en los centros politécnicos de la rama industrial de la Educación Técnica y Profesional en la provincia de Santiago de Cuba, esta investigación propone la elaboración de una metodología, sustentada en un modelo de la gestión de la supervisión escolar interna, con una concepción holística configuracional, para la gestión del proceso de supervisión escolar interna en los referidos centros politécnicos, metodología que favorece la gestión del proceso supervisivo que se desarrolla con un carácter verificador y orientador; contribuyendo además, a elevar la efectividad de la gestión escolar institucional de los procesos que allí se desarrollan.

Ello permite, en situaciones específicas, potenciar la gestión de los procesos, lo que contribuirá al perfeccionamiento de la calidad educacional en la formación integral de los alumnos, fortaleciendo los métodos de trabajo y las relaciones de dirigentes con sus colaboradores y estudiantes.

La propuesta fue sometida al criterio de expertos y evidenció factibilidad y validez para su introducción generalizada en la práctica escolar, como una vía para contribuir al exitoso cumplimiento de la misión social de los centros politécnicos de la rama industrial de la Educación Técnica y Profesional cubana.

ÍNDICE	Página
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: EL PROCESO DE SUPERVISIÓN ESCOLAR EN LA EDUCACIÓN TÉCNICA Y PROFESIONAL: CARACTERÍSTICAS Y DESARROLLO	10
1.1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA SUPERVISIÓN ESCOLAR	10
1.2 CARACTERIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN TÉCNICA Y PROFESIONAL A TRAVÉS DE LOS CENTROS POLITÉCNICOS DE LA RAMA INDUSTRIAL	14
1.3 CARACTERIZACIÓN GNOSEOLÓGICA Y ORGANIZACIONAL DEL PROCESO DE LA SUPERVISIÓN ESCOLAR EN LA EDUCACIÓN TÉCNICA Y PROFESIONAL	25
1.3.1 Caracterización gnoseológica	25
1.3.2 Caracterización organizacional de la supervisión escolar	34
1.4 CARACTERIZACIÓN PSICOPEDAGÓGICA, SOCIAL Y DIDÁCTICA DEL PROCESO DE LA SUPERVISIÓN ESCOLAR EN LA EDUCACIÓN TÉCNICA Y PROFESIONAL	38
1.4.1 Caracterización psicopedagógica	38
1.4.2 Caracterización sociológica	42
1.4.3 Referente didáctico: el enfoque holístico configuracional como referente teórico en la supervisión escolar.	45
1.5 ESTUDIO DIAGNÓSTICO ASOCIADO AL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	48
CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO 1	53
CAPÍTULO 2. CONCEPCIONES SOBRE EL PROCESO DE SUPERVISIÓN ESCOLAR INTERNA EN LOS CENTRO POLITÉCNICOS INDUSTRIALES	54
2.1 PRESUPUESTOS TEÓRICOS QUE SUSTENTAN EL MODELO HOLÍSTICO CONFIGURACIONAL DE LA SUPERVISIÓN ESCOLAR INTERNA	54
2.1.1 Premisas del modelo de la supervisión escolar interna	54
2.1.2 Relación gestión escolar institucional y la gestión de la supervisión escolar interna	58
2.2 LA SUPERVISIÓN ESCOLAR INTERNA	64
2.2.1 La gestión de la supervisión escolar interna en su concepción holística configuracional	65
2.2.2 El método para la gestión de la supervisión escolar interna	71
2.3 CONTENIDO A ATENDER POR LA SUPERVISIÓN ESCOLAR INTERNA EN CORRESPONDENCIA CON LA PERTINENCIA, EL IMPACTO Y LA OPTIMIZACIÓN DE LOS SUBPROCESOS	75
2.4 METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE LA SUPERVISIÓN ESCOLAR INTERNA	79

2.4.1 Introducción	79
2.4.2 Estructuración de la metodología	81
CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO 2	104
CAPÍTULO 3. VALORACIÓN DE LA METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DEL PROCESO DE LA SUPERVISIÓN ESCOLAR INTERNA	105
3.1 APLICACIÓN DEL MÉTODO DEL CRITERIO DE EXPERTO DELPHY A LA PROPUESTA DE LA METODOLOGÍA	105
3.1.1 Determinación del nivel de competencia “k” de los posibles expertos	106
3.1.2 Evaluación de la metodología para la gestión del proceso de supervisión escolar interna	109
3.2 EVALUACIÓN DEL CONCEPTO DE LA SUPERVISIÓN ESCOLAR INTERNA Y DEL MÉTODO COHERENTE DE LA SUPERVISIÓN ESCOLAR INTERNA	114
CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO 3	117
CONCLUSIONES GENERALES	118
RECOMENDACIONES	120
REFERENCIAS	
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

Es función del subsistema de la Educación Técnica y Profesional cubana, contribuir de manera activa al desarrollo científico y técnico para garantizar el fortalecimiento de la infraestructura económica del país, lo cual tiene su fundamento en la Tesis de Política Educacional aprobada en el Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba, donde se establece el encargo social que posee este tipo de enseñanza al expresarse que: “la Educación Técnica y Profesional tiene la función de proporcionar a la economía del país la fuerza de trabajo calificada de nivel medio que requiere para su desarrollo en las distintas ramas de la producción y los servicios” (1).

De la misma manera, se fundamenta en el Modelo de la Escuela Politécnica cubana que: “la escuela debe tomar iniciativas más operativas en la solución de los problemas de la comunidad vinculada con los organismos de producción y servicios del territorio” (2), traducido en lograr el perfeccionamiento continuo de los centros politécnicos a partir de tener en cuenta los resultados obtenidos en la solución de un conjunto de problemas presentes en ellos, para alcanzar: “la entrega a la sociedad de un trabajador politizado y comprometido con la solución de problemas de su comunidad, de su propia cultura, es decir, un egresado preparado para la vida y su necesaria transformación” (3).

Lo consignado anteriormente, justifica la constante labor de perfeccionamiento a la que está sometido este subsistema de educación, con el propósito de poder dar respuesta permanente a las exigencias sociales, así como a los cambios tecnológicos y laborales que se produzcan, todo lo cual tiene su repercusión en el centro politécnico.

El centro politécnico, como organización básica de la Educación Técnico y Profesional, establece su funcionamiento en correspondencia con los requerimientos científicos de la gestión escolar, los que han sido determinados a través de la dirección por objetivos establecida por el Ministerio de Educación.

No obstante a la labor desarrollada, existen un conjunto de insuficiencias, que inciden de forma negativa en la calidad de la formación y del funcionamiento del centro politécnico, y que de manera empírica, se ha podido constatar a través del análisis crítico de diversos documentos pertenecientes a distintos niveles de dirección, tales como: informes parciales y finales de etapas y cursos, registros de entrenamiento metodológico conjunto, documentos del trabajo cotidiano, tesis de maestría y de doctorado asociados a los resultados del trabajo que se desarrolla en los centros de la Educación Técnica y Profesional, que se sintetizan en:

- Limitado desempeño en el quehacer teórico y práctico por los alumnos de los centros.
- No se aprovechan óptimamente las relaciones con las empresas para la búsqueda de recursos materiales para dar solución en tiempo a necesidades docentes.
- Limitada profundidad y carácter no sistemático del trabajo metodológico, al no integrar coherentemente en el quehacer de los docentes, el uso racional de los programas directores, de Matemática y de Lengua Materna.
- No se logra un control efectivo de las actividades previstas en el sistema de trabajo

Las irregularidades detectadas, se manifiestan en la enseñanza técnica del territorio santiaguero en determinadas problemáticas que ofrecen circunstancias psicológicas, pedagógicas, metodológicas, sociológicas y también supervisivas, ya que responden a causas muy diversas, por eso su eliminación tendrá gran repercusión, por la incidencia de la provincia en los resultados de la Educación Técnica y Profesional en el contexto nacional.

Ha sido respaldada la búsqueda de soluciones a estas y otras problemáticas nacionales, a partir de diversos trabajos científicos como proyectos de investigación, trabajos de desarrollo, trabajos científicos metodológicos y otras modalidades, los cuales han sido dirigidos por instituciones autorizadas, en estrecha colaboración con la Dirección del Ministerio de Educación que atiende el subsistema de la Educación Técnica y Profesional ; problemas y resultados se evidencian en las tesis de doctorado de: Bernal (1987);

Torres (1987); Aragón (1996); Patiño (1996); Abreu (1996); Hernández (2000); Roca (2001); Forgas (2003); Heredia (2003); Guzmán (2003) y Ortega (2004), entre otros, los cuales se han dedicado a estudiar y perfeccionar diferentes aspectos de este subsistema, enmarcado en lo histórico, lo curricular, lo metodológico y lo didáctico por los cambios operados en el Sistema Nacional de Educación.

Aún cuando la aplicación de los resultados de estas investigaciones han permitido introducir mejoras, la escuela politécnica cubana contemporánea, tiene que lograr mayor efectividad en sus resultados, mantener ventajas competitivas, adaptándose al cambio y a las circunstancias con una innovación constante, desarrollando su capacidad de gestión y aprovechando las fortalezas y oportunidades que brinda el sistema. En consecuencia, existe la necesidad de seguir desarrollando investigaciones que contribuyan al logro de los fines anteriores.

En estas circunstancias y de acuerdo a los resultados que ofrece el diagnóstico realizado, se considera que **el problema de esta investigación** está dado por: las insuficiencias que manifiesta la labor de los directivos en la gestión de los procesos que se desarrollan en los centros politécnicos de la rama industrial de la Educación Técnica y Profesional en la provincia de Santiago de Cuba.

En la búsqueda de mayor especificidad del problema que se aborda, se aplicó una encuesta a diferentes estratos (Anexo 1), la que permitió, mediante la triangulación de información de diferentes fuentes, identificar un conjunto de factores adversos en el trabajo de las estructuras de dirección de los centros politécnicos de la rama industrial, que inciden desfavorablemente en el proceso de formación de los alumnos, el desarrollo del claustro y el funcionamiento del centro (Anexo 2), evidenciándose que:

- ❖ Existen insuficiencias en el control a las actividades del proceso pedagógico profesional y del quehacer metodológico de los profesores, que se reflejan esencialmente en el aprendizaje de los alumnos, en la débil labor metodológica que llevan a efecto los docentes y en la no efectiva utilización de las investigaciones como vía esencial para la búsqueda de soluciones a los problemas que se presentan.

- ❖ No se utilizan los resultados del control como fortaleza para el reconocimiento y la crítica constructiva.
- ❖ Existen insuficiencias en la concepción organizativa asumida para el control interno por los directivos de los centros politécnicos industriales.
- ❖ Hay falta de claridad en los aspectos que deben ser controlados prioritariamente en el centro.

De ahí que la carencia en los centros politécnicos industriales, de una organización racional del control tiene incidencias negativas en la calidad de los resultados según las encuestas aplicadas, evidenciándose que:

a) La concepción asumida para realizar el control no llega a los aspectos esenciales de los problemas; b) No se interpretan como un factor de calidad en los resultados; c) Las acciones que se realizan no se conciben con carácter de sistema; d) No se tienen los resultados del control, lo suficientemente en cuenta para la toma de decisiones.

Todo lo cual indica, a partir del diagnóstico, que existe un denominador común que está afectando y son las inadecuadas acciones de control que aplican los directivos, por eso la necesidad de transformar esta situación, con el fin de lograr un mayor grado de excelencia en la labor formativa que se desarrolla, respecto a la medición de la calidad del Sistema Nacional de Educación lo que demuestra su gran importancia, y que se pueda realizar por los propios centros politécnicos, al considerar que la escuela es la célula básica de cualquier sistema escolar, y por consiguiente, al tomar como referente la relación dialéctica entre las categorías causa y efecto, se puede establecer una estrecha relación causal entre los resultados de los subprocesos y el rol de los directivos en su accionar supervisivo en los centros politécnicos industriales, como factor que contribuye a elevar la calidad de los resultados.

Las concepciones de los directivos a partir de los resultados del diagnóstico, sobre lo que representa el control que se aplica, deben cambiar, estimulando la participación de todos los factores, tanto en lo colectivo como en lo individual, para el logro de metas superiores y como estilo de trabajo a seguir para

elevar la gestión escolar institucional a otros planos, como espacio para provocar la unidad de acción en el logro de la adecuada calidad en los resultados.

Con relación al control, como función reconocida de la dirección de los procesos, se reconoce la necesidad de que el mismo cobre una dimensión de mayor implicación de los actores y gestores de los procesos.

En este sentido, es la existencia de la supervisión escolar lo que pudiera complementar las acciones directivas hacia el logro de la calidad educativa por ser la supervisión escolar un elemento inherente a la gestión educativa y una expresión que toma las acciones de control según las especificidades de las instituciones escolares.

Es incuestionable que para alcanzar la pertinencia, impacto y optimización en los resultados integrales del centro politécnico, se requiera establecer un proceso supervisivo que dirija constantemente el proceso de formación y el resto de los procesos que en este tipo de centro se manifiestan, lo que permite que **el objeto de la investigación** sea el proceso de supervisión escolar en la Educación Técnica y Profesional.

La supervisión escolar en la Educación Técnica y Profesional tiene su fundamento actual en el Reglamento del Sistema de Inspección del Ministerio de Educación, y en el Reglamento de Inspección Escolar. Queda bien definido en este último reglamento, que la responsabilidad se le asigna a la estructura municipal, considerándose como una carencia, el que no se identifique metodológicamente al centro escolar para este quehacer.

El **objetivo de la investigación** es la elaboración de una metodología, sustentada en un modelo del sistema de la supervisión escolar interna con concepción holística configuracional, para la gestión del proceso de supervisión escolar interna en los centros politécnicos de la rama industrial de la Educación Técnica y Profesional.

El **campo de acción de la investigación** es la gestión del proceso de la supervisión escolar interna en los centros politécnicos de la Rama Industrial de la Educación Técnica y Profesional.

Se asume como **hipótesis de la investigación**: Una metodología, que permita organizar e implementar el proceso de supervisión escolar interna, sustentada en un modelo a partir de la concepción holística configuracional, y que sintetiza la contradicción fundamental entre el carácter verificador del proceso de supervisión escolar interna, y la orientación que emana de la gestión de ese proceso, y que puede contribuir a mejorar la calidad de los resultados de los centros politécnicos de la rama Industrial de la Educación Técnica y Profesional.

En correspondencia con el objetivo, las **tareas científicas** a realizar por etapas son las siguientes:

❖ Etapa facto – perceptible

1. Caracterizar la evolución histórica experimentada por la Supervisión Escolar en el país con énfasis en el período revolucionario.
2. Caracterizar la Educación Técnica y Profesional a través de los centros politécnicos de la rama industrial.
3. Diagnosticar las insuficiencias que provocan afectaciones en la calidad de los resultados de los centros politécnicos industriales y los criterios de la supervisión escolar.
4. Caracterización gnoseológica y organizacional del proceso de la supervisión escolar en la Educación Técnica y Profesional.
5. Caracterización psicopedagógica, social y didáctica del proceso de la supervisión escolar en la Educación Técnica y Profesional.

❖ Etapa de construcción del modelo teórico

6. Fundamentar las premisas que caracterizan el modelo del sistema de la supervisión escolar interna.
7. Modelar el sistema de la supervisión escolar interna.
8. Construir la matriz de los subprocesos y variables, para establecer los indicadores y parámetros de la supervisión escolar interna para cada uno de esos subprocesos.

9. Elaborar la metodología sustentada en el modelo propuesto para organizar el proceso de gestión de la supervisión escolar interna.

❖ Etapa de corroboración del aporte práctico.

10. Argumentar la factibilidad de la metodología propuesta a partir del criterio de expertos, acompañada de la validez del concepto de la supervisión escolar interna y del carácter científico y efectividad del método coherente de la supervisión escolar interna.

Esta investigación del tipo explicativa evaluativa, se desarrollará a través de estas tareas, y tiene su sustento teórico y práctico en el **método general** dialéctico materialista y en **los métodos particulares** de investigación científica siguientes:

Teóricos:

❖ El de análisis y síntesis para la valoración y fundamentación de los aspectos teóricos conceptuales de la investigación y de las evidencias empíricas obtenidas en la realización del modelo, de la propuesta organizativa y de implementación del proceso de la supervisión escolar interna en el centro politécnico de la rama industrial de la Educación Técnica y Profesional cubana, así como en la elaboración de conclusiones y recomendaciones.

❖ El histórico-lógico, utilizado en la profundización del estudio del objeto de la investigación para poder establecer su desarrollo histórico y tendencias.

❖ El holístico-dialéctico en la elaboración del modelo y su interpretación.

❖ Sistémico estructural funcional en la etapa de diseño del método y la metodología para la gestión del proceso de la supervisión escolar interna en el centro.

Empíricos:

❖ El de análisis crítico de documentos para identificar rasgos esenciales de la evolución histórica y para las insuficiencias que afectan la calidad de los resultados que se alcanzan en los centros politécnicos de la rama industrial de la Educación Técnica y Profesional cubana.

- ❖ El de medición a través de encuestas con el objetivo de diagnosticar el estado actual de aspectos asociados al problema de la investigación.
- ❖ El método de criterios de expertos para valorar la efectividad del modelo y su metodología.
- ❖ El estadístico, con el fin de procesar la información, permitiendo valorar e interpretar de forma precisa los resultados de los instrumentos aplicados y del procesamiento del método de expertos, estableciendo las relaciones cuantitativas y cualitativas entre los datos obtenidos.

Aportes de la tesis:

Aportes Teóricos: El modelo de la gestión de la Supervisión Escolar Interna, fundamentado en la concepción holística configuracional y con salida en una metodología para la gestión del proceso de supervisión escolar interna en su relación con los procesos que se manifiestan en los centros politécnicos de la rama industrial de la Educación Técnica y Profesional cubana que incluye el método para la gestión de la supervisión escolar interna que como configuración de orden superior dinamiza al modelo.

Aporte Práctico: Una metodología para la gestión del proceso de supervisión escolar interna que propicie elevar la calidad de los subprocesos que se desarrollan en el centro politécnico industrial.

Al considerar la supervisión escolar interna dentro del marco del proceso de gestión escolar institucional se tiene que la **contradicción fundamental** se da entre el carácter verificador del proceso de supervisión escolar interna y la orientación que emana de la gestión de ese proceso, lo que determina la solución a esta contradicción: el aporte teórico con manifestación en el modelo, el método y la metodología que se propone.

La Novedad está dada por: el modelo de la gestión de la supervisión escolar interna con una concepción holística configuracional sustentado en la relación entre lo verificador y lo orientador del proceso lo cual posibilita potenciar el carácter crítico y reflexivo del control institucional y permite crear una metodología para la gestión del proceso de supervisión escolar interna, no contenida en el reglamento de inspección escolar del Ministerio de Educación, que conlleva a una integración de esfuerzos en la búsqueda de las soluciones

desde dentro del centro politécnico industrial en su nueva concepción de universalización de la enseñanza como parte de la Tercera Revolución Educativa en el país.

La Actualidad se expresa en la contribución que hace a las transformaciones que se llevan a cabo en la Educación Técnica y Profesional con vistas al perfeccionamiento del trabajo en los centros politécnicos de la rama industrial de la Educación Técnica y Profesional cubana y estar insertada en el Programa Ramal No. 2 del Ministerio de Educación "Las enseñanzas: Preuniversitaria, Tecnológica y de Adultos", enmarcada en la línea priorizada que aborda la Dirección Científica Educativa (4).

El Impacto: se logrará con la transformación de los centros politécnicos industriales y la mejora de la calidad de los resultados en la formación integral y profesional de estudiantes de estos centros, a fin de lograr el nivel de competitividad de los egresados al incorporarse a los procesos de la producción.

La tesis tiene tres capítulos referidos a: Capítulo 1 "El proceso de supervisión escolar en la Educación Técnica y Profesional: características y desarrollo"; Capítulo 2 "Concepciones sobre el proceso de supervisión escolar interna en los centros politécnicos industriales" y el Capítulo 3 "Valoración de la Metodología para la gestión del proceso de la supervisión escolar interna Implementación de la Metodología para la Supervisión Escolar Interna".

Se completa el contenido de la tesis con las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas, bibliografías y los anexos correspondientes.

CAPÍTULO 1: EL PROCESO DE SUPERVISIÓN ESCOLAR EN LA EDUCACIÓN TÉCNICA Y PROFESIONAL: CARACTERÍSTICAS Y DESARROLLO

1.1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA SUPERVISIÓN ESCOLAR

Según estudios realizados por múltiples autores, es con la Revolución Francesa que se precisa y delimita la institucionalización educativa respecto a los fines sociales, convirtiéndose en un sistema de educación donde la sociedad asume procedimientos de seguimiento y control. Como fenómeno social, la supervisión escolar ha acompañado siempre a la educación, por lo que hay que abordarla desde la cultura del país donde actúa y desde el sistema político que la hace posible.

En Cuba este comportamiento se ha manifestado de esta manera, con el surgimiento de la Sociedad de Amigos del País en el año 1793, se propician las condiciones para que en el año 1801 se solicite la creación de inspectores o curadores para la mejor observancia de los preceptos legales relativos a la enseñanza, esto tiende a consolidarse a partir de dicha sociedad. Han sido varios los estudiosos de la inspección escolar en Cuba; M. Rodríguez Vivanco (1945), H. Almendros (1952), D. González (1954), E. Pérez Figueiras (2003), entre otros.

El análisis histórico que se realiza en esta investigación, asume la periodización establecida por E. Pérez Figueiras sobre la Historia de la Inspección en Cuba tomando para ello, el último período desde el año 1959 hasta el 2001, el mismo, se realiza sobre la base de los indicadores siguientes:

- ❖ Objetivos que se perseguían

- ❖ Organización en diferentes niveles de trabajo
- ❖ Alcance de las acciones supervisivas

Por los intereses de esta investigación y en correspondencia con los cambios operados según esos indicadores, se determinaron tres etapas denominadas: Etapa de Reestructuración, Etapa de Institucionalización y Etapa de Consolidación. El estudio de estas etapas se realiza según la cronología del quehacer legislativo asociado a la inspección escolar realizado por el MINED en el período revolucionario desde el año 1959 hasta la actualidad, (Anexos 3 y 4).

Etapa de reestructuración (1959-1973)

La Revolución, desde un primer momento priorizó como una de sus principales tareas, la reorganización y tecnificación del Ministerio de Educación adoptando medidas inmediatas para eliminar el analfabetismo y garantizar la extensión de los servicios educacionales, prestando inmediatamente especial atención a la inspección de las actividades docentes.

Los resultados alcanzados y la experiencia acumulada en la década del 60 y en los inicios de la de los 70, a través del control aplicado en todo el territorio nacional, mostraron la necesidad de introducir cambios en la concepción de la inspección de los diferentes niveles y así lograr resultados que estuvieran en correspondencia con esas exigencias.

Se aprecia, que en cuanto a los propósitos trazados y según el proceso de descentralización que se acomete, se establecen responsabilidades de las direcciones provinciales y los departamentos regionales sobre la inspección, llegando a definir sus principios.

En tal sentido, se reorganiza la concepción de la inspección para ponerla en correspondencia con los cambios que se producen en el Sistema Nacional de Educación, los alcances de las acciones supervisivas quedan definidas por el surgimiento de la figura del inspector en las diferentes enseñanzas y se establece el Seminario Nacional sobre inspección para ser recibidos por todos los que realizan la función.

Etapa de institucionalización (1974-1990)

Con la celebración en 1975 del 1. Congreso del P.C.C., la gestión del MINED cobra un nuevo matiz, al proponerse consolidar los logros alcanzados y avanzar hacia metas más exigentes a través del perfeccionamiento de todo su sistema de trabajo, lo cual se significa con la aprobación de la Constitución de la República en 1976 y la instauración en enero de 1977 de los Órganos del Poder Popular.

En esta etapa, el objetivo se orienta hacia la necesidad de atemperar la organización y legislación referida a la inspección en el MINED con los cambios en la Administración Central del Estado en correspondencia con estos importantes acontecimientos.

Se crean las unidades organizativas de la inspección escolar desde el organismo central hasta el nivel de municipio las que se rigen por la ley de la Organización de la Administración Central del Estado que define la visita de inspección como generales y especializadas.

Así mismo se distinguen las dos direcciones fundamentales de la inspección, las que provienen de la Dirección de Inspección del MINED y las que realizan las propias direcciones de los respectivos niveles de educación.

Se comienza a separar las funciones de la inspección: el asesoramiento y la orientación como trabajo metodológico y la inspección sólo como control y evaluación; llegando a incorporar el concepto de control interno pero no llega a implementarse.

Finalmente, en la etapa, el trabajo de inspección conceptualmente quedó formulado en dos direcciones, el que se deriva del proceso de gestión de la dirección de inspección y el de los diferentes tipos de educación, asumiendo la Educación Técnica y Profesional su responsabilidad.

Etapa de consolidación (1991-Actual)

A partir de 1991 una nueva situación comenzó a enfrentar el país, provocando en toda la organización del Sistema Nacional de Educación, una serie de cambios y, como siempre, la inspección no estuvo al margen de esta situación y cuyas características más significativas son: se persigue afianzar la organización,

proyección y alcance de la inspección como un elemento esencial que acompaña al quehacer educacional como garante de la calidad del Sistema Nacional de Educación.

Ello lleva a reconocer a la inspección como elemento de diagnóstico permanente y a definir los entrenamientos metodológicos conjuntos como complemento de las inspecciones, aunque los entrenamientos se dirigen fundamentalmente a las estructuras de dirección.

Esta última etapa marca un momento significativo al ponerse en marcha la 3. Revolución Educacional, manifestándose en la Educación Técnica y Profesional a través de las transformaciones que se aplican a partir del curso 2004-2005.

La caracterización de cada una de las etapas permitió definir las tendencias generales que se dan en el período revolucionario, según los indicadores anteriormente explicados:

- ❖ **Objetivo que se perseguía:** Se demuestra un permanente interés por el perfeccionamiento continuo del Sistema Nacional de Educación y la mejora de sus resultados.
- ❖ **Organización asumida:** Se aprecia que con el paso del tiempo se va alcanzando mayor definición y precisión de las funciones, la existencia de reglamentos que van evolucionando según los cambios ocurridos en el Sistema Nacional de Educación, no reduciéndose sólo al nivel central sino extendiéndola a todos los niveles y tipos de educación.
- ❖ **Alcance de las acciones supervisivas:** Aumenta la nitidez acerca de cómo cada estructura organizativa se implica en la inspección, según objetivos, propósitos, contenidos, precisando los niveles de subordinación en su realización. Se evidencia el predominio del carácter fiscalizador acentuado por asignar las funciones de orientación y asesoramiento al trabajo metodológico en las enseñanzas.

La inspección escolar que se lleva a cabo en la Educación Técnica y Profesional tiene su basamento en lo legislado a través de los diferentes reglamentos de inspección establecidos mediante resoluciones ministeriales del MINED, de las cuales 24 han estado referidas a la inspección escolar y específicamente 11

han sido reglamentos. El estudio de estas reglamentaciones demuestra el predominio de la condición fiscalizadora del quehacer supervisivo en esta instancia de trabajo.

1.2 CARACTERIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN TÉCNICA Y PROFESIONAL A TRAVÉS DE LOS CENTROS POLITÉCNICOS DE LA RAMA INDUSTRIAL

Con el objetivo de tener la indispensable información sobre la Educación Técnica y Profesional, su estudio se enmarcó en la rama industrial de la Educación Técnica y Profesional de la provincia de Santiago de Cuba, respaldado por la significación que tiene esta rama de la provincia al nivel del país, y que se concreta en los siguientes datos:

a) Posee más del 12 % de la matrícula nacional. **b)** Del plan de producción nacional, una cifra significativa lo tiene asignado esta provincia. **c)** Tiene instalado alrededor del 15 % de los equipos de los centros politécnicos del país, con uno de los mayores índices de disponibilidad técnica. **d)** Muestra una relación alumno/profesor por encima de la media nacional. **e)** Ostenta uno de los mayores claustros de la rama industrial en el país.

Composición de los centros politécnicos industriales santiagueros

Al caracterizar los centros politécnicos industriales de la Educación Técnica y Profesional en el territorio santiaguero, se parte de lo siguiente: La provincia cuenta con un total de 14 centros de este tipo, los cuales poseen una matrícula de 15142 alumnos, los que son atendidos por un total de 1486 profesores y de 637 trabajadores no docentes, lo que representa un total general de 2123 trabajadores, teniendo una relación de alumnos versus docentes activos de 10/1 y de alumnos versus trabajadores de 7/1; los que en todos los casos son dirigidos por 165 directivos, para una relación de éstos respecto a los trabajadores de 1/9, lo que representa una oportunidad para hacer efectivo el trabajo "hombre a hombre".

La asimilación de los contenidos por los alumnos en las distintas asignaturas se miden constantemente, en las comprobaciones realizadas por distintas instancias, los resultados globales ponen de manifiesto que los resultados en los centros son muy superiores a los resultados de las comprobaciones de la provincia y del

Ministerio de Educación, lo que es incongruente ya que los objetivos que se miden por estas instancias responden al contenido impartido. Es un indicio que la comprobación de conocimientos es un objeto al que se le debe prestar atención.

Estos 14 centros tienen el encargo social de formar los obreros calificados y los técnicos medios en aproximadamente 33 especialidades, lo que pone de manifiesto el nivel de complejidad del trabajo en la formación profesional e integral de la fuerza técnica que necesita la provincia de Santiago de Cuba para su desarrollo económico y el nivel reincidencia que tienen para los resultados educacionales en el territorio.

Esta formación profesional es respaldada por una activa participación de los profesores, lo que es una fortaleza para buscar resultados que se caractericen por su adecuada calidad, lo cual estará en correspondencia con el gran esfuerzo que desarrolla el Estado Cubano por mantener en activo en el país la Educación Técnica y Profesional, particularmente en el territorio santiaguero.

La calidad educativa en los centros politécnicos industriales

Abordar los aspectos cualitativos de cualquier realidad es de gran dificultad, ya que su descripción es siempre de mayor complejidad que la correspondiente a los aspectos cuantitativos de la misma.

En el quehacer educacional, continúa siendo motivo de debate y reflexión lo relacionado con los factores determinantes para alcanzar la calidad de la educación que responda a los intereses de la sociedad. De ahí, que se enfatice que entre los criterios más comúnmente aceptados está la capacidad de la escuela para favorecer al máximo el desarrollo de la personalidad de los alumnos, para adaptarse a las características, intereses y resultados del aprendizaje de éstos y responder a las demandas del desarrollo social, científico, técnico y pedagógico a través de las transformaciones que sean necesarias.

Se asume como concepto de calidad de la educación el que aparece en los fundamentos del Sistema de la Evaluación de la Calidad Educativa (SECE) del MINED y que expresa lo siguiente: "Calidad de la educación se refiere a las características del proceso y resultados de la formación del hombre, condicionados histórica y socialmente, que toman una expresión concreta cuando se contrastan con el fin y los objetivos de la

educación que se plantea alcanzar nuestra sociedad socialista y se mide por el grado que éstos alcanzan, de acuerdo con los momentos del desarrollo en que se encuentran los alumnos de que se trate".(5)

En el caso de la Educación Técnica y Profesional se evidencia la influencia de diversos factores de características muy disímiles, por ello, se considera como una realidad muy compleja, porque en sus procesos concurren junto a los elementos de orden organizativos y materiales, un número indeterminado de personas en funciones y con influencias muy diversas que se interrelacionan e influyen mutuamente sobre la base de concepciones, actitudes y sentimientos que cambian de una a otra.

La sociedad plantea a las instituciones docentes que forman profesionales, entre los que se encuentran los centros politécnicos industriales, el encargo de resolver el problema de garantizar una preparación de excelencia, capacitados para asimilar el acelerado avance científico-técnico y de utilizarlo con eficiencia en su desempeño laboral, en las condiciones concretas de su medio y con una proyección creadora.

Es interés en este trabajo científico, en correspondencia con estos criterios, la legislación escolar vigente y las direcciones principales de trabajo así como la propia experiencia de este investigador, atender la influencia de tres procesos principales: *lo Formativo-Productivo, la Gestión Escolar Institucional y el Crecimiento Profesional e Institucional.*

Donde lo Formativo-Productivo adquiere características especiales y tiene salida a través del Proceso Pedagógico Profesional, identificado como "aquel proceso de educación que tiene lugar bajo condiciones específicas de la escuela politécnica y la entidad productiva, y que tiene como objetivo el desarrollo pleno de la personalidad del futuro trabajador a través de la integración aprendizaje técnico profesional-actividad laboral" (6)

Respecto a la gestión escolar, se comparte el criterio de N. Arechavaleta Guarton en el sentido que "la gestión es un proceso de trabajo cuya esencia está dada por la acción consciente que ejercen unos hombres sobre otros, con el propósito de obtener un resultado relevante para la propia institución y la sociedad" (7).

Atendiendo a ello, en una primera aproximación, se entiende que la gestión escolar institucional es un proceso que incide sobre el proceso pedagógico profesional y el resto de los procesos que en el centro politécnico industrial se dan, con el fin de provocar resultados de determinada significación social. Es por tanto evidente que para que estos dos procesos funcionen con un alto grado de excelencia es necesario que los directivos y profesores sean portadores de una óptima preparación profesional, ética y moral.

Los resultados de insuficiente calidad se manifiestan en la labor no efectiva de las estructuras de dirección en el logro de los objetivos del proceso de aprendizaje, la falta de preparación en directivos y docentes, deficiencias en el desarrollo de las actividades prácticas, lo que ha sido analizado en reuniones, seminarios, talleres de carácter municipal, provincial y nacional, connota la identificación de estos procesos principales con una significativa influencia en el logro de la adecuada calidad de los resultados.

Por ello, estos procesos principales, se identifican como los escenarios donde se desempeñan los grupos de actores principales que los hacen efectivos, entiéndase directivos, profesores y alumnos responsabilizados con el logro de la adecuada calidad educacional y a los cuales se asocian integralmente determinados subprocesos que en el centro politécnico industrial se manifiestan con un alto grado de interdependencia y simultaneidad en la formación integral y profesional de los alumnos, el desarrollo del claustro y en el funcionamiento del centro, todo lo cual se resume en la figura 1.1.

En el centro politécnico industrial, el **Proceso Pedagógico Profesional**, se considera la razón de ser del centro, por lo que, en correspondencia con las transformaciones actuales de la Educación Técnica y Profesional, se ha dividido para una mejor comprensión de su complejidad en los dos escenarios donde se lleva a efecto a partir de la actuación de los alumnos: en el propio centro politécnico industrial y en la empresa de la producción o los servicios.

En consecuencia, la atención de este subproceso es de vital importancia para el logro de los objetivos propuestos en la preparación integral y profesional de los alumnos, ya que se pone de manifiesto en toda su magnitud el principio del estudio trabajo y el vínculo de los sectores de la producción y de los servicios con

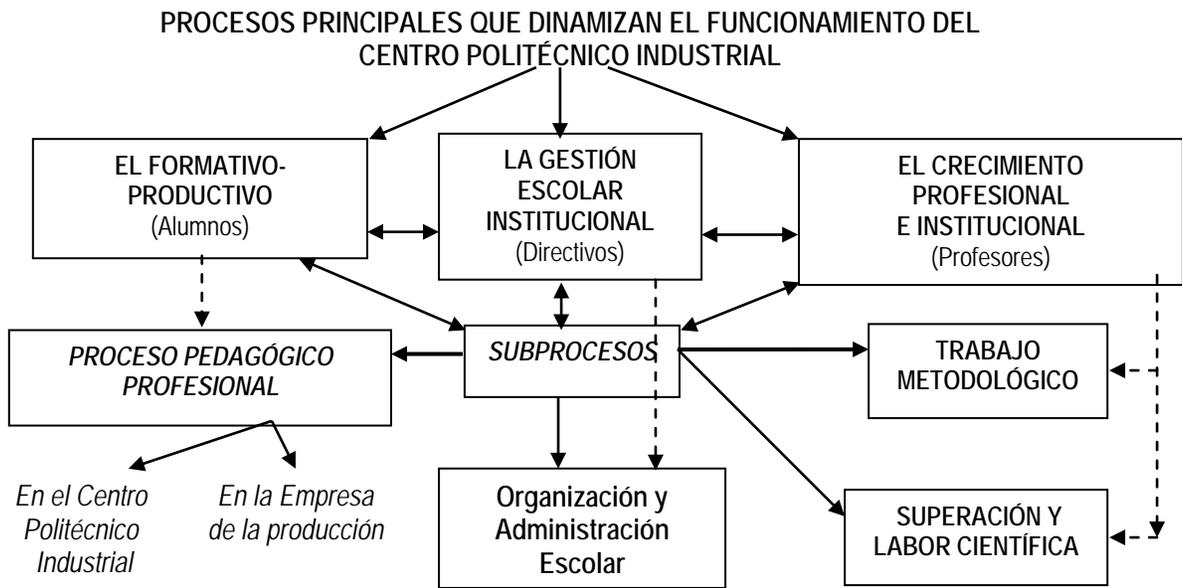


Fig. 1.1 Relación entre los procesos principales y los subprocesos que influyen en la calidad de los resultados en el Centro Politécnico Industrial

el centro politécnico industrial, como elemento esencial para formar a un trabajador competente.

Se constata en los fundamentos del proceso pedagógico profesional que un hecho actual, que debe enfrentar cualquier profesional de estos tiempos, es la rapidez con que se producen los cambios tecnológicos en las diferentes ramas de la producción y los servicios, obligándolos a asimilar las nuevas tecnologías y adelantos a fin de mantenerse competentes y competitivos. Es por eso, que aquellas instituciones docentes, responsabilizadas con la formación de profesionales, presten especial cuidado en garantizar que sus egresados logren, una vez insertados en el mundo del trabajo, tal aspiración (8).

Lo que se logra, al considerar que entre lo formativo y lo productivo, al igual que entre lo educativo y lo instructivo (9), se pone de manifiesto una relación dialéctica, observable en la figura 1.2, que tiene su máxima expresión en el vínculo centro politécnico-empresa, para la formación profesional e integral de los alumnos de este nivel de educación emergiendo a partir de esta triada de relaciones las competencias profesionales como cualidad de orden superior que responde a las exigencias de las transformaciones actuales.

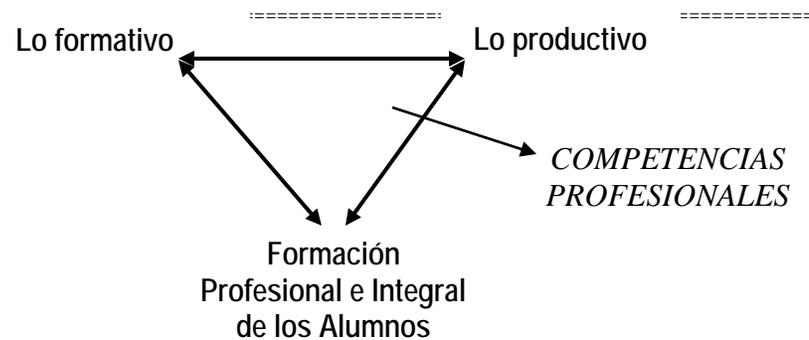


Fig. 1.2 Relación dialéctica entre lo formativo y lo productivo

Para M. A. Gallar y C. Jacinto, ... "la definición de las competencias, y obviamente su aprendizaje, exigen entonces acuerdo y colaboración entre el mundo de la educación y el mundo del trabajo, se adquieren en trayectorias que implican una combinación de educación formal, aprendizaje en el trabajo y, eventualmente, educación no formal"... (10), consideraciones que se comparte en lo esencial, ya que la educación no formal sí puede contribuir mucho a la formación basada en competencias profesionales.

Por ser el proceso pedagógico profesional la esencia o razón de ser de los centros politécnicos industriales, la gestión de este proceso debe ser acompañada de un proceso de supervisión como algo inseparable, aquí el accionar de la supervisión está dirigido a la constatación del proceso pedagógico profesional y sus resultados, tanto en el centro politécnico industrial como en la empresa de la producción, al contextualizar el proceso supervisivo a las transformaciones orientadas para la Educación Técnica y Profesional.

Dirección del Trabajo Metodológico: El trabajo metodológico es la columna vertebral en la que se sustenta la gestión del proceso pedagógico profesional en el centro politécnico industrial, este quehacer tiene que ser coherente con el carácter formativo-productivo con el fin de lograr la máxima calidad de la formación integral y profesional, a partir de la adecuada preparación metodológica del claustro.

Su influencia tiene que llegar a todos los profesores de manera tal que sus resultados se puedan medir a partir de las transformaciones que en la personalidad de los alumnos se van operando en su formación integral y profesional.

El trabajo metodológico tiene gran importancia porque también inciden sobre el la gestión escolar institucional y las acciones supervisivas, lo que posibilita alcanzar logros significativos en el quehacer

metodológico del claustro a partir de obtener una mayor preparación del mismo, lográndose eficiencia en lo formativo productivo, al optimizar el uso de los recursos humanos y el tiempo en dicha formación, así como una adecuada actualización de los programas de estudio y la introducción de resultados que permiten la innovación educativa.

Superación y Labor Científica del Claustro: Tienen salida por diversas vías, este subproceso requiere ser atendido consecuentemente, ya que como es conocido, la capacidad, logros y proyección de cualquier organización, entre las que se encuentran las educacionales, dependen de la capacidad, logros, proyección, preparación profesional del personal que labora en las mismas, de ahí que, la superación permanente del claustro es una de la forma de alcanzar lo anteriormente expresado, y para ello hay que dedicar grandes esfuerzos en la superación política-ideológica, técnica, metodológica, científica y cultural que den respuestas a las insuficiencias detectadas mediante diagnósticos, la caracterización, la evaluación profesoral, y otros procedimientos.

Por otro lado, la labor científica del claustro permite el tratamiento a las causas que provocan los problemas que se manifiestan y que atentan contra el normal desarrollo del proceso pedagógico profesional. Son el trabajo científico pedagógico y técnico y su validación dos aspectos de este quehacer que han de supervisarse si se quiere llegar a convertir el trabajo cotidiano en una labor eminentemente científica.

Además de lo anterior, también se considera que al actuar la gestión escolar institucional y las acciones supervisivas sobre la superación y el quehacer investigativo del claustro, se está contribuyendo a que en estas dos líneas de trabajo se obtengan resultados superiores y, por tanto, se influya directamente en la elevación de la eficiencia, en el logro de los objetivos en el centro politécnico industrial, todo lo cual se concreta al optimizar el uso de los recursos que se tienen y, del tiempo del cual se dispone para el logro de esos objetivos.

La Organización y Administración Escolar: Existen varias razones por las cuales la organización y la administración de los procesos en los centros politécnicos industriales poseen una mayor complejidad que en el resto de las instituciones educacionales, entre estas: la diversificación y dispersión de la demanda formativa; la dispersión de la ubicación de los alumnos en las empresas; la interacción del proceso pedagógico y el proceso productivo, científico e investigativo; la diversificación de perfiles de egresados; la flexibilidad de los planes de estudio; la incorporación del quehacer científico-investigativo en la práctica escolar; los altos costos de la misma y la existencia de distintas modalidades para llevarla a cabo en el centro politécnico, en las empresas.

Consecuentemente, N. Arrechavaleta Guarton, en su trabajo denominado "Gestión de la Docencia" (11) considera que es necesario tener en cuenta un conjunto de problemas a los cuales las instituciones educacionales que forman profesionales deben atender, y dentro de las cuales se incluyen a criterio de este investigador, a los centros politécnicos industriales, identificados entre otros, de la siguiente manera: 1.-la complejidad de la docencia como objeto de la gestión; 2.-la inserción del resultado de este proceso en la sociedad, 3.-la identificación de la demanda, entendida en lo económico, lo político y lo social; 4.-la disponibilidad de recursos (profesores competentes, información científico-técnica, equipamiento y mobiliario, etcétera); 5.-el sistema de ingreso no siempre es contentivo de la dimensión cualitativa y cuantitativa de la demanda; 6.-la no correspondencia entre el modelo pedagógico y el perfil del egresado; y 7.-la no correspondencia entre carga y capacidad de trabajo docente.

Por este nivel de complejidad, la organización escolar en los centros politécnicos industriales tiene que ser siempre priorizada por el consejo de dirección dentro de su proyección de trabajo.

En el caso de la Administración, por atender aspectos tan importantes como los recursos físicos (medios básicos y en uso), los recursos financieros, los recursos humanos, la base material de estudio y de vida, el transporte, entre otros aspectos, el control está presente, de manera que con la organización concebida y

los recursos de que se disponen, se haga más funcional todo el quehacer del centro politécnico industrial y se le pueda dar respuestas a las necesidades de la comunidad como manifestación suprema del vínculo con el entorno.

Por tanto, la fundamentación que se da de todos estos subprocessos, permite significar los múltiples factores que en los centros politécnicos industriales, inciden sobre la calidad de los resultados, lo que connota las dimensiones asumidas como influyentes en la calidad educativa en estos centros y donde el control como proceso social acompañante al proceso de gestión escolar institucional, requiere de un perfeccionamiento constante, de manera que marchen en correspondencia con las transformaciones que en el contexto histórico, político, económico, educacional y social se desarrollan.

En la búsqueda de la adecuada calidad, la Dirección Nacional de la Educación Técnica y Profesional en correspondencia con orientaciones dadas por el Estado Cubano, ha identificado un conjunto de prioridades principales para la enseñanza que se aplicarán a partir del curso 2004-2005 como parte de las transformaciones que ocurren actualmente en este nivel de educación, como las siguientes: a) La elevación de la formación general y básica al nivel medio superior; b) La reorganización de la estructura de especialidades de acuerdo a los cambios producidos en el sistema productivo; c) La adecuación del Acuerdo 1941 a las nuevas condiciones socioeconómicas del país; d) La preparación de los profesores y directivos para acometer las transformaciones planteadas; e) El estudio de la computación desde el primer año de la carrera y f) El desarrollo de investigaciones que promuevan y evalúen las transformaciones en los centros de referencia. (12)

Estas transformaciones son atendidas científicamente a través del proyecto de investigación denominado Modelo Educativo de la Escuela Politécnica (13), en el que se tienen los componentes que a continuación se relacionan: 1. El sistema educativo. 2. El sistema de formación y superación continua de los profesores. 3. La microuniversidad de la educación superior pedagógica técnica y profesional. 4. La organización, estructura y dirección de la Escuela Politécnica. 5. El sistema de trabajo metodológico. 6. El sistema de

relaciones de la Escuela Politécnica, la Entidad Productiva, la Comunidad. 7. La investigación en el proceso de Educación Técnica y Profesional.

Lograr estas metas y la atención de estos componentes con la calidad requerida, permitirá a la Educación Técnica y Profesional poder dar respuesta efectiva a su encargo social; por eso es necesario el resultado del diagnóstico realizado, para perfeccionar las acciones de verificación y orientación que en unidad dialéctica se identifica en este holístico y complejo quehacer.

RELACIÓN ENTRE LO FORMATIVO Y LO PRODUCTIVO EN LOS CENTROS POLITÉCNICOS INDUSTRIALES

Al realizar una valoración de la relación entre lo formativo y lo productivo en el centro politécnico industrial, se parte de considerar que la formación profesional de nivel medio en Cuba nace vinculada al trabajo y ha transitado indisolublemente ligada a la actividad laboral, en diferentes contextos históricos sociales; por ello, la panorámica de la evolución de la formación profesional se circunscribe al momento donde surge en Cuba la enseñanza formalizada, obviándose las actividades no formalizadas realizadas antes del siglo XX.

En el análisis fáctico de las fuentes sobre el desarrollo histórico de la Educación Técnica y Profesional en Cuba (R. Bernal, F. Ferreira e H. Rivas, citados por M. R. Patiño Rodríguez), se emiten algunas consideraciones y datos que permiten afirmar que la integración del estudio con el trabajo en este tipo de educación tiene su fundamento en los grandes pensadores y en las escuelas fundadas en la etapa colonial, o que se ha perfeccionado hasta adquirir el carácter y la importancia que tienen actualmente.

El proceso formativo-productivo como proceso integrador que en los centros politécnicos industriales se establece, se ha de estudiar a partir de su naturaleza holística, por tanto, su estudio se hace desde un enfoque holístico configuracional lo que permite constatar en cada uno de sus subprocesos, las cualidades que se deben manifestar en el centro, como el todo.

Al asumir este enfoque, según la teoría holística configuracional, permite revelar como significativas las relaciones que se dan entre los componentes, las configuraciones, dimensiones y eslabones de los subprocesos, que se manifiestan.

El carácter social de los subprocesos, la amplitud y diversidad de los ámbitos en que se manifiestan su objeto y campo de acción y, las relaciones interpersonales entre directivos, profesores, alumnos y trabajadores tanto al interior como al exterior del centro politécnico industrial, hacen sumamente compleja la labor que allí se realiza.

Por tanto, se constituye el proceso pedagógico profesional, en el aspecto dinámico que le da salida al perfil pedagógico como una modelación del perfil ocupacional de la especialidad que se trate, para la formación de un trabajador competente, por lo que en estrecha interrelación con este subproceso, se manifiestan el resto de los subprocesos del quehacer cotidiano de los centros con el objetivo de formar la personalidad del trabajador-productor como activo participante de las relaciones de producción socialista, identificado con los intereses de la clase obrera y como agente de cambio y transformación, con un amplio perfil de desempeño social, lo que puede ser observado en la figura 1.3.

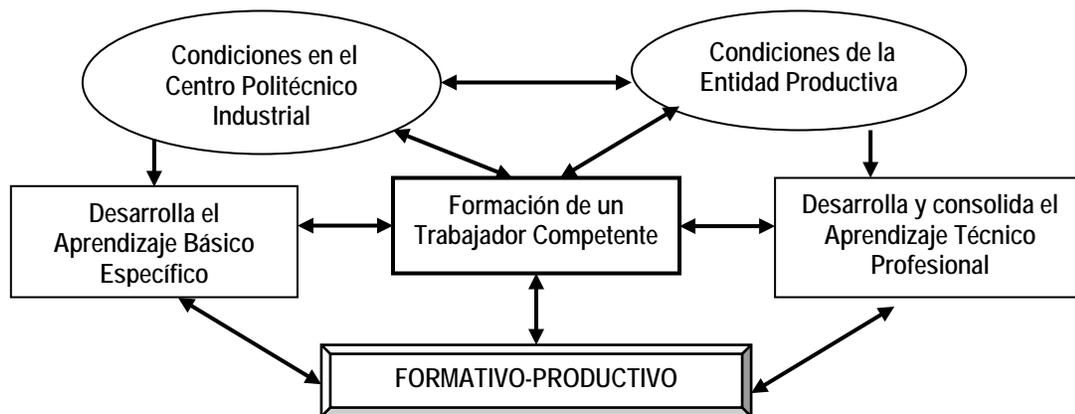


Fig. 1.3 Factores influyentes en la formación de un trabajador competente

Esta responsabilidad, como ya se expresó, se cumple a través de regulaciones estatales que son compartidas por los centros politécnicos y por los organismos y empresas de la producción de bienes materiales. Por ello, la escuela politécnica o centro politécnico, está encargada, a su nivel, de dar solución a

la contradicción entre la descentralización administrativa que requiere su carácter productivo y la centralización que demanda, a su vez, el propio proceso productivo y educativo del país (14).

Todos los procesos al formar parte de la educación integral y profesional que reciben los alumnos dentro del marco del proceso pedagógico profesional, desarrollan en ellos el saber, saber hacer, saber ser, saber convivir, los que al integrarse configuran las competencias profesionales.

En consecuencia, la labor de estos centros, junto con las empresas, es la de garantizar en los alumnos una formación donde lo formativo y lo productivo se encuentren en unidad dialéctica, de manera que al graduarse puedan dar respuestas a las condiciones siempre cambiantes de la producción y los servicios.

1.3 CARACTERIZACIÓN GNOSEOLÓGICA Y ORGANIZACIONAL DEL PROCESO DE LA SUPERVISIÓN ESCOLAR EN LA EDUCACIÓN TÉCNICA Y PROFESIONAL

1.3.1 CARACTERIZACIÓN GNOSEOLÓGICA

Delimitación terminológica de Gestión Escolar y Supervisión Escolar

Dentro del complejo sistema en que se encuentra la Educación Técnica y Profesional, sólo la integración armónica y el equilibrio dinámico de sus componentes en constante interacción con el entorno, pueden determinar un desarrollo creador y asegurar su tendencia hacia el cumplimiento de su misión social. Para la atención a estos procesos, existe una estructura funcional, con salida en la gestión escolar de las distintas subdirecciones, departamentos y grupos docentes, respondiendo en todos los casos a la máxima autoridad del centro, que es el Consejo de Dirección.

Es oportuno significar, que el Director como máxima figura del centro y supervisor por excelencia, tiene que jugar un adecuado papel como líder, para cuya definición se adopta la del eminente pedagogo Herminio Almendros, el que lo definió así:..."compañero entre los maestros, capaz de unirlos, de animarlos en propósitos entusiastas; capaz de suscitar en ellos la persuasión que mueve el trabajo y a la creación, de exaltar su confianza, de convertirlos, en activos agentes árbitros de las conquistas técnicas; digno de ser aceptado y seguido por la adhesión a valores auténticos, a autoridad no presta; digno de asumir la tarea de

promover, unificar y sistematizar todos los progresos con que el grupo coopere en el mejoramiento de la escuela"... (14)

En el centro politécnico industrial, como ya se ha explicado, son diversos los procesos que se desarrollan y múltiples los factores que inciden en su quehacer, de ahí, la consideración que se tiene de la importancia del proceso de gestión que en estos centros se ha de poner en práctica.

Diversos autores se han referido al concepto de gestión asociado al quehacer escolar, entre los más cercanos Bringas Linares, Soubal Peña, Fuentes González, precisamente el concepto dado por este último: "el proceso que de modo consciente se desarrolla a través del amplio sistema de relaciones e interacciones de carácter social que se establecen entre los sujetos implicados en el mismo, dirigido a crear, desarrollar y preservar, en un clima laboral adecuado, el talento humano, competente y motivado que desempeñe con pertinencia, impacto y optimización sus procesos para alcanzar los objetivos de la organización"(16), satisface las exigencias de la definición del proceso de gestión escolar institucional que se asume en los centros politécnicos industriales dadas las características de su quehacer.

En este sentido S. Soubal Caballero (2004) considera que "cuando hablamos de procesos educativos con el enfoque de una nueva forma de pensar en la gestión escolar, hablamos sin duda de la aplicación de una gestión participativa, de una pedagogía activa no directiva, de una educación activa frente a la realidad, que educa a partir de ella, que integra conocimientos y, que provoca las transformaciones necesarias" (17) ; con salida en el hacer como vía importante para el logro de los objetivos de la Educación Técnica y Profesional.

De manera más específica, la gestión escolar institucional, se interpreta como la conjugación de la gestión de los subprocesos y las acciones de control que necesariamente la acompañan. El control se interpreta en correspondencia con lo aportado por V.I. Lenin como un proceso que abarca a toda la sociedad, de ahí su carácter general, teniendo formas particulares y singulares de manifestarse en las distintas esferas de la vida social, de ahí su carácter social (18), por lo que a criterio de este investigador la supervisión escolar es

una forma particular de manifestarse, asumiendo la supervisión escolar interna en los centros politécnicos industriales una manera singular de manifestación del control como proceso social.

Por ello, es indispensable que los directivos o gestores incorporen nuevas formas de pensar, sentir y actuar, ya que su tarea principal es promover el desarrollo y la efectividad de los procesos que en las instituciones escolares se manifiestan, propiciando adecuadas relaciones interpersonales entre directivos y no directivos.

Como resultado de la síntesis del análisis realizado y la experiencia de este investigador, *la gestión escolar institucional* se destaca como un proceso de carácter social que de manera consciente establece un sistema de relaciones entre los sujetos actuantes en el centro politécnico industrial, para preservar, crear y desarrollar el talento humano y así dirigir el logro de los objetivos institucionales hacia la adecuada calidad, a partir de lograr la participación colectiva para provocar las transformaciones que se requieren en la labor de este tipo de centro, conjugado con las acciones de supervisión escolar interna que necesariamente lo acompañan, como vía para gestionar la toma acertada de decisiones y el cumplimiento de la misión social.

Por otro lado, el acercamiento teórico, al controvertido tema sobre el estudio terminológico entre inspección y supervisión, permitió identificar que son múltiples los autores que lo han abordado como son: V. García Hoz, E. Soler Fiérrez, R. Mosher y D. E. Purpel, M. L. Sánchez, U. Ballester, J. Franseth y más recientemente E. Pérez Figueiras (2003).

En el diccionario Encarta 2004, de la Real Academia Española, se describe que la supervisión se manifiesta al ejercer la inspección superior en trabajos realizados por otros (19). Los significados etimológicos de las palabras inspección y supervisión son pues, análogos, ambos hacen referencia a examinar, a reconocer atentamente.

De lo que se trata, por tanto, no es de buscar matices en el vocablo que se utilice para designar la función, sino, por el contrario, de interpretar la esencia misma de la acción, tratando de hacerla cada vez más creativa, más humana y más efectiva en su gestión, de ser el agente encargado de velar por la transformación, hacia una calidad superior, del sistema educativo.

La universalidad de la Supervisión Escolar como disciplina científica en el campo educacional es algo demostrado, sin embargo, no existe una definición única de esta, aunque en términos generales se observa, que las diversas interpretaciones constituyen enfoques del mismo campo del conocimiento desde diferentes puntos de vista.

Para R. J. Alfonso, G. R. Firth y R. F. Neville la definen como un comportamiento oficialmente designado que afecta directamente la actuación docente para facilitar el aprendizaje de los alumnos a fin de alcanzar los fines de la organización. Por otro lado Mosher y Purpel la conciben como elemento de adiestramiento a los profesores en como enseñar para ostentar liderazgo profesional concretamente en su currículo, su enseñanza y sus formas (20).

Gómez Dacal, en la introducción al libro "La Práctica de la Inspección del Sistema Escolar" de Soler Fierrez a expresa que la inspección ordena la vida escolar, regula el funcionamiento de los centros docentes y de las pautas normativas, científicas y técnicas que determinan la propia organización inspectora (21).

Soler Fierrez (1994) considera a la inspección como la praxis de la supervisión, interpretándola como una práctica profesional de carácter técnico pedagógico para garantizar el funcionamiento del sistema escolar, consistiendo también en el control, orientación y evaluación de las prácticas docentes.

Tomando en consideración estos criterios, el estudio bibliográfico realizado con anterioridad, y sobre la base de la experiencia de este investigador, se sintetiza que la *Supervisión Escolar* es: una disciplina científica que con la práctica inspectora, el uso del método científico y mediante la aplicación de principios, procedimientos y técnicas tiene como fin contribuir a optimizar el rendimiento de las instituciones educacionales del sistema escolar al controlar, valorar, evaluar, asesorar y orientar el aprendizaje de los estudiantes, el desarrollo del claustro y el funcionamiento del centro escolar, de manera que se cumplan los objetivos declarados en la política educacional del país.

El carácter científico de la Supervisión Escolar

Consecuentemente, H. C. Fuentes González y sus colaboradores definen la ciencia como “el sistema de conocimientos científicos sobre los fenómenos del mundo exterior o de la actividad espiritual de los hombres, reflejadas en forma de conceptos, categorías, hipótesis, leyes y teorías y que requieren del método para cumplir con su tarea básica: el descubrimiento y explicación de las regularidades del desarrollo del objeto de estudio. Considerando también que es un hecho social e histórico, resultado de una práctica comprometida, que progresa por la lucha, oposición y ruptura frente a las concepciones científicas existentes” (22).

J. A. Chávez Rodríguez expresó: “se necesita consolidar una concepción científica propia acerca del modo de educar a las nuevas generaciones, que esté acorde con lo más avanzado de la ciencia y la tecnología en el mundo, vinculada a las mejores tradiciones de la historia y la cultura cubana y sobre todo, con las posibilidades y exigencias de la sociedad actual” (23), y define la ciencia de la manera siguiente: “la ciencia es un saber que parte de lo objetivo y que se expresa subjetivamente en categorías, leyes y teorías. Su alcance no es sólo universal y atemporal sino que posee un contenido histórico concreto en tanto reflejo de un contexto socio-económico determinado” (24).

Como resultado de la síntesis de los conceptos emitidos por estos autores y otros como: C. Álvarez de Zayas, A. Sánchez y M. E. Sánchez-Toledo Rodríguez, se concluye, que en la ciencia, se identifican las siguientes características comunes: a) posee carácter objetivo con expresión subjetiva en conceptos, categorías, hipótesis, leyes, teorías; b) tiene carácter universal y atemporal; c) responde a un contenido histórico concreto; d) se manifiesta en un contexto socio-económico determinado y, e) tiene como tarea básica el descubrimiento y explicación de las regularidades del desarrollo del objeto de estudio; conclusión que se apoya en la gnoseología marxista, la que toma como base la realidad objetiva del mundo exterior, que existe independientemente de la conciencia del hombre y considera su conocimiento como el reflejo de ese mundo objetivo, lo que se manifiesta en la supervisión escolar, de ahí su carácter científico.

Toda la fundamentación dada con anterioridad sobre el carácter científico de la supervisión escolar permite asumirla dentro del marco de las disciplinas científicas al considerar que en ella están presentes los siguientes elementos: el método científico en que se sustenta, los principios que la rigen, la estructura conceptual que la define, el procedimiento para su concepción y las técnicas para su puesta en práctica, todo lo cual se integra en la obtención de un resultado que al estudiarlo profundamente permite introducir las necesarias transformaciones en el ámbito escolar para provocar su mejora.

En consecuencia, el devenir científico de la supervisión escolar a criterio de este autor, se justifica por la interrelación que se establece entre los fundamentos filosóficos marxistas leninista que justifican el desarrollo social y la heurística dirigida al descubrimiento de los aspectos esenciales de la supervisión, en correspondencia con ese desarrollo histórico y con salida en las actividades prácticas de la supervisión, lo que ha permitido ir conformando de manera ascendente, su argumentación científica, unida como toda ciencia o saber a una actividad práctica, idea representada en la figura 1.4.

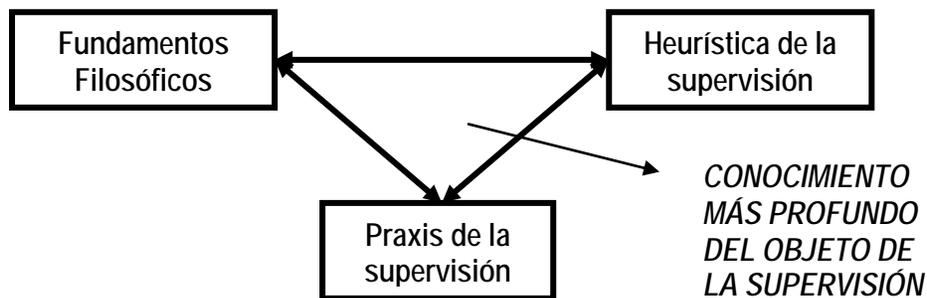


Fig. 1.4 Devenir científico de la supervisión escolar

La Supervisión Escolar es una de las formas del control social que en el contexto macro social se aplica, teniendo como objeto de estudio el Sistema Escolar, a fin de lograr su correcto funcionamiento. Por todo lo anterior, la Supervisión Escolar no puede negar su procedencia de la Pedagogía y de las Ciencias de la Organización y de la Administración.

Como resultado del estudio bibliográfico realizado, se conformó el criterio que entre los principios más determinante de la supervisión escolar están los provenientes de las ciencias psicopedagógicas y de la

dirección, administración y organización escolar, que se asocian con asumir una posición frente a la comunicación, la democracia, la dirección, selección, perfeccionamiento del trabajo, relación de trabajo y relaciones con la comunidad escolar y extraescolar, todo lo cual tiene plena manifestación en los principios que aporta J. Franseth y con los cuales se coincide y que se identifican a continuación: 1. La supervisión es mas efectiva para el progreso de la enseñanza y del aprendizaje cuando contribuye eficientemente a la solución de los problemas y a la obtención de las metas consideradas de importancia por los maestros y supervisores; 2. La buena supervisión crea un ambiente de armonía entre los maestros y los miembros del grupo y la comunidad, logrando éxitos en los proyectos y actividades que los afectan; 3. La buena supervisión es favorable para un ambiente de simpatía, apoyo y comprensión, lo cual ayuda a las personas a adquirir sus propias experiencias y el conocimiento de su capacidad mental y moral, y los incita a aprender mejores métodos de trabajo para lograr los objetivos de la escuela; 4. La supervisión efectiva conduce a la resolución científica de los problemas y procura que las personas actúen sobre las bases del cuidadoso estudio de adecuada y cabal información (25).

Conformado un criterio sobre las consideraciones de O. Castro Pimienta y E. Soler Fíerrez que sobre este concepto poseen, asociados a la evaluación y a la supervisión respectivamente, se considera que en la supervisión escolar están presentes los siguientes principios:

- ❖ Partidismo: responde a la política educacional que asume el Sistema Nacional de Educación.
- ❖ Democracia: posibilita que la supervisión escolar, propicie un ambiente de colaboración y armonía con una participación activa y constructiva.
- ❖ Objetividad: la supervisión escolar contrasta sus resultados al estar contextualizada, poniéndose de manifiesto la imparcialidad, la evaluación objetiva y conclusiones precisas.
- ❖ Cientificidad: basado en el desarrollo de un proceso supervisivo que partiendo del diagnóstico permita la regulación constante de la gestión escolar institucional.

- ❖ Sistematización: sustentada en que en el seno de un centro docente puede institucionalizarse un proceso sistemático y frecuente, por el cual el centro se someta a una auto evaluación con cierta periodicidad.
- ❖ Cooperación: la supervisión escolar tiene la consecuente comprensividad de todos los sujetos que intervienen en el proceso pedagógico profesional y como apoyo al mismo.
- ❖ Humanismo: a partir de mantener un adecuado respeto hacia la personalidad de los directivos, profesores, trabajadores y alumnos preocupándose y ocupándose por ellos y sus problemas.

Por coincidir en estos criterios, a continuación se señalan los elementos conceptuales asumidos sobre la supervisión escolar por el eminente pedagogo español E. Soler Fierrez, quien la inserta en las ciencias que estudian la educación como fenómeno social, lo que se comparte, caracterizándola de la manera siguiente:

- ❖ *Independiente*: Cuenta con un objeto formal propio, el Sistema escolar.
- ❖ *Integradora*: Armoniza y pone en función de sus fines los principios y resultados de otras ciencias.
- ❖ *Aplicada*: Se pone de manifiesto en la acción inspectora sobre el Sistema Escolar.
- ❖ *Normativa*: Formula reglas y fija criterios sobre el modo más eficaz de alcanzar sus resultados.
- ❖ *Prospectiva*: Explora la realidad escolar como parte de la realidad social.
- ❖ *Ética*: Determina las posibles formas de realización del ser humano dentro del sistema escolar.
- ❖ *Proyectiva*: Se proyecta sobre una realidad, tratando de remodelarla conforme a ciertos fines.

Además, le reconoce capacidad para intervenir racionalmente en el sistema escolar con salida en las instituciones educacionales (26). Lo anterior revela el importante papel de la supervisión escolar, al asignársele responsabilidades significativas dentro del marco de la educación, para preservarla, mantenerla y desarrollarla.

El enfoque y alcance de estos criterios conceptuales y de otros autores como son: A. Savicens, G. Mialaret, Tanner y Tanner citados por el propio Soler, posibilita hacer un profundo análisis de la supervisión escolar como un factor que contribuye a la obtención de una adecuada calidad educacional, por dos razones: 1.- Por

la necesidad de su obligada presencia en el quehacer educacional y, 2.- Por el objetivo que persigue, es decir, por lo que representa para la conservación, mantenimiento y transformación de ese quehacer.

Como resultado del análisis de estos argumentos, se sintetiza que el Sistema Escolar se dinamiza junto con la Supervisión Escolar, sobre la cual inciden o le aportan sus conceptos, categorías, principios, leyes e influencias las ciencias sociales asociadas a la actividad escolar.

Por ello, son diversas las ciencias y disciplinas científicas que junto con la antropología, la filosofía, la historia y otras, se les tiene que reconocer el aporte que hacen en la consolidación teórica y práctica de la supervisión escolar como conocimiento científico.

Teniendo en cuenta lo anterior, surge la interrogante: ¿Cómo se manifiesta la supervisión escolar en el Sistema Escolar?, su manifestación o incidencia se concreta en el macro y micro nivel de ese sistema, al abarcarlo de manera global, por eso, sus finalidades están dirigidas a constatar: la planificación-coordinación-ejecución de todas las actividades del proceso de enseñanza aprendizaje; cómo funciona el currículo; cómo se pueden mejorar los resultados del Sistema Escolar; qué necesidades de superación e investigación en correspondencia con los resultados existen; en fin, contribuir de manera efectiva al aumento de la calidad de la educación, a partir del diagnóstico permanente de su comportamiento, lo cual es una manifestación de sustantividad científica.

Esta concepción, a consideración de E. Soler Fierrez (27), se asocia a los criterios de diversos autores, y a la teoría de la supervisión como proceso de desarrollo, tal y como se sustenta en el modelo de Tanner y Tanner, al expresar que la supervisión escolar como parte de las ciencias de la educación está constituida por "el conjunto de conocimientos, principios, normas y técnicas que sirven para conocer, orientar, impulsar, controlar y evaluar al sistema educativo (redes institucionales, servicios, actividades, y programas), con objeto de mejorar su calidad y hacerlo evolucionar"(28)

Se reitera que la supervisión escolar, por su carácter científico hay que abordarla desde la cultura del país en el que se mueve y desde el sistema político que la hace posible, integrándose toda esta concepción a la

base de partida para la configuración del modelo de la supervisión escolar interna que se propone y que tendrá su máxima salida en la metodología para su gestión.

1.3.2 CARACTERIZACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA SUPERVISIÓN ESCOLAR

El Proceso de la Supervisión Escolar como un eslabón de la Gestión Escolar Institucional

La educación tiene, como todos los acontecimientos y manifestaciones sociales, una historia, y esa historia no puede explicarse considerándola con sus problemas como una realidad autónoma, aislada de toda la historia de los hombres, que son actores y objetos de esa educación.

Con el surgimiento del estado en la sociedad esclavista se crean leyes, organismos y aparatos que sirven a la conformación de esa nueva estructura que adquiere la sociedad, organizándose socialmente la educación como parte de ella, surgiendo la necesidad de su control, función ésta cuyo surgimiento históricamente hay que buscarlo en los primeros modelos de la antigüedad, asumiendo el carácter de función social hace ya cuatro siglos, apareciendo íntimamente vinculadas a las llamadas revoluciones escolares.

En diversos países el control social que acompaña a las acciones educativas de carácter nacional, se establece legalmente en la gestión escolar, mediante la supervisión o la inspección escolar bajo el amparo de la legislación escolar, a través de los respectivos reglamentos, lo cual se pudo constatar en el estudio realizado de este importante contenido en diferentes países (Anexo 5).

En el segundo aspecto, contenido en la presentación de las recomendaciones de la 45. Reunión de la Conferencia Internacional de la Educación auspiciada por la UNESCO se expresa: ... "la educación, considerada como instrumento principal de desarrollo de la humanidad". (29), a partir de esta significativa definición se reafirma la importancia de la educación, lo que se debe, al desarrollo del concepto, a su propia naturaleza, a su relación con el individuo, la sociedad y lo que representa para su evolución y, al movimiento científico que se genera en su seno.

E. Pérez Figueiras, opina y con lo cual se coincide, que este proceso de cambio en el concepto de la educación, tiene una influencia decisiva en la supervisión escolar como proceso trascendente del

funcionamiento de los sistemas educativos, compartiendo también los criterios de P. Valiente Sandó en este sentido al expresar que: "La asunción de diferentes modelos de centralización-descentralización de los sistemas educativos tiene un efecto directo sobre el modelo de organización de la supervisión". (30)

Todo lo anterior justifica la significación que posee la supervisión escolar en estos tiempos, en sus dos modalidades (la externa y la interna), ya que tiene en cuenta la tarea de velar por el cumplimiento de los objetivos asignados a la educación con la calidad requerida.

Los efectos fundamentales que tales fenómenos tienen sobre la supervisión escolar entre otros, se pueden significar por lo siguiente: **a)** La necesidad de un cambio de estilo de la supervisión escolar. **b)** El planteamiento de un nuevo equilibrio de fuerza entre las funciones tradicionales de la supervisión y la reconceptualización del contenido de esas funciones. **c)** Los cambios en los métodos y medios para el ejercicio de la supervisión escolar. Todo lo cual debe ponerse de manifiesto en ambas modalidades de la supervisión, al servirse sus resultados de complemento mutuamente.

En este trabajo de tesis se establece una relación de índole dialéctica entre la supervisión interna y la supervisión escolar externa fundamentado en que ambas se complementan y al mismo tiempo se rechazan ya que las ventajas de la interna tienen que ver en lo esencial con el valor, validez y la fiabilidad de los datos aportados y con la superior implicación del personal en las decisiones de mejora. Por esta variante de la supervisión los datos que se recogen tienen un mayor valor por su riqueza, especificidad e influencia directa del quehacer cotidiano lo cual no ocurre en la supervisión externa por sus propias características.

La fundamentación o defensa de la importancia de la supervisión escolar interna se resalta, sobre todo, cuando está dirigida a constatar el nivel del desarrollo del personal o como apoyo técnico a las estructuras de dirección del Centro Politécnico Industrial, esta superioridad esencialmente, se resume en lo siguiente:

a) Se conocen con mayor detalle las características personales de estudiantes, maestros y trabajadores. **b)**

Es posible dar tratamiento diferenciado y personificado a las insuficiencias detectadas y potenciar el trabajo

hombre a hombre. c) Las acciones para mejorar el trabajo están influenciadas por las condiciones específicas del centro politécnico industrial, o sea, buscar las soluciones desde dentro. d) Posibilita establecer con mayor claridad los nexos entre los resultados y la forma de pensar, sentir y actuar de los directivos y demás miembros del colectivo escolar.

No obstante, todo lo anterior indica la conveniencia de enfatizar en lo ventajoso de utilizar complementariamente ambas modalidades, ya que cada una de ellas se considera como elemento de compensación de la otra, lo cual contribuye también a elevar la calidad de los resultados.

La supervisión escolar interna como eslabón de la gestión escolar institucional, se tiene que caracterizar por ser portadora de la información necesaria para contribuir a connotar la evaluación interna en los centros politécnicos industriales como parte del Sistema Nacional de Evaluación de la Calidad Educativa.

En la actualidad según R. Pérez Juste y Martínez Aragón (1989), con mayor relevancia se ofrecen dos grandes enfoques en la evaluación del centro, el denominado holístico o molar, y el parcial o molecular.

El enfoque holístico pretende una visión global y tiene como fin abordar la realidad educativa tal y como es, en toda su riqueza y complejidad, asumiendo como premisa que los comportamientos actuales y relaciones de un elemento o subsistema vienen condicionados (potenciados o inhibidos) por aquellos otros en cuyo marco se inscriben (31).

Contrario a esto, el enfoque parcial, descontextualiza el aspecto evaluado del sistema total, lo que no permite comprender el porqué de determinados fenómenos que se dan en el contexto del centro, por tanto se recomienda el enfoque holístico por influir más en la obtención de la adecuada calidad en los resultados.

Desde el ámbito de la gestión, para H. Fuentes González, citado por C. García Sabaté (2002), "la autoevaluación es un subeslabón del eslabón de evaluación, que tiene por objetivo el estudio de una institución o de algunos de sus procesos, organizado y conducido por sus integrantes desde la perspectiva de la propia institución, de acuerdo con un conjunto de estándares de desempeño". (32)

Por ello, es necesario un cambio radical en el estilo de la supervisión escolar, el estilo moderno de la supervisión escolar se corresponde con la última de las fases de la evolución histórica de este fenómeno inherente a la práctica educativa: la Supervisión Creativa, la que al ser descrita por E. Pérez Figueiras, (1997) enfatiza que ..."pone el acento en el desarrollo del talento creador del maestro, centra su preocupación en el estímulo y la promoción de las potencialidades de los educadores, sin dejar de orientar y aún de controlar la actividad educacional". (33)

Kimball Wiles, un clásico del estudio de la supervisión, citado por E. Pérez Figueiras afirmó: "quizás la regla más importante para juzgar la calidad de la supervisión es si promueve u obstaculiza la actividad creadora". (34). En este mismo sentido la reorientación de la Supervisión Escolar, según M. I. Vallejo Martínez y M. I. Vallejo Corro, está dada en:" La necesidad de cambiar nuestros esquemas de pensamiento, en los cuales fuimos formados y hemos vividos implican un proceso largo y costoso, y éste como todo proceso, es infinito y las acciones encaminadas a mejorarlo deben ser constante" (35).

En consecuencia, se considera que el fin principal de la supervisión escolar es servir de garantía de la calidad del sistema escolar, para lo cual tiene que contribuir esencialmente a potenciar la marcha, desarrollo y pertinencia del proceso pedagógico profesional, a partir de una efectiva relación entre directivos, profesores, trabajadores y alumnos, transformando formas de pensar, sentir, actuar y si se han conseguido los resultados esperados que justifiquen los recursos y los medios puestos a su servicio, por eso se expresa que es un factor de calidad.

De ahí que, la labor educacional que se lleva a efecto en el centro politécnico industrial tiene que ser el resultado del proceso de gestión escolar institucional sobre bases científicas, acompañado de un proceso de supervisión escolar interna, que como eslabón de ese proceso por su carácter dinamizador, al dar la posibilidad de dirigir constantemente el comportamiento de todos los subprocesos y resultados que se alcancen, mediante la recopilación de información confiable para la adecuada toma de decisiones.

Por ello, al valorar esta condición, se asume didácticamente, dos maneras de interpretar la supervisión escolar, una como función y otra como eslabón de la gestión escolar institucional.

Como función, tiene la tarea de verificar y orientar el quehacer del centro politécnico industrial de manera que se pueda recoger información confiable sobre la marcha de los procesos y resultados que en el centro politécnico se manifiestan, así como guiar el cumplimiento de lo normado en resoluciones, indicaciones, acuerdos, entre otras.

Como eslabón tiene que contribuir a dinamizar la gestión de todos los subprocesos que se manifiestan en el centro politécnico industrial, sirviendo de mediadora en el enlace o relación entre determinadas acciones, configuraciones, procesos, soluciones de conflictos, etcétera.

1.4 CARACTERIZACIÓN PSICOPEDAGÓGICA, SOCIAL Y DIDÁCTICA DEL PROCESO DE LA SUPERVISIÓN ESCOLAR EN LA EDUCACIÓN TÉCNICA Y PROFESIONAL

1.4.1 CARACTERIZACIÓN PSICOPEDAGÓGICA

La supervisión escolar en este nivel de educación, a criterio de este investigador, se sustenta psicológicamente en el enfoque histórico-cultural del desarrollo psíquico, establecido por L. S. Vigotski y sus continuadores con una base filosófica que responde al materialismo dialéctico e histórico.

Como es conocido este paradigma psicopedagógico, centra su interés en el desarrollo integral del hombre, determinado en lo fundamental por la experiencia socio-histórica, que considera al hombre como una realidad viva (bio-psico-social) e históricamente condicionado por cada época, lo cual requiere su desarrollo, transformación y actuación en correspondencia con el contexto histórico-cultural en que vive, todo lo cual tiene plena validez en la Educación Técnica y Profesional.

Los aspectos fundamentales de la teoría de L. S. Vigotski, que rigen esta consideración son los principios siguientes: a) principio de la unidad e interrelación actividad-comunicación; b) principio de la interrelación dialéctica entre enseñanza y desarrollo (36).

La unidad e interrelación actividad-comunicación, radica en que la actividad supervisiva es un proceso que responde a un motivo, en la cual está presente la comunicación, como actividad compleja especial, cuyo fin es la interacción, transmisión o influencia del supervisor sobre el supervisado dentro del marco de las relaciones interpersonales que establecen.

La actividad se conceptualiza en el sentido de que es en el marco del proceso supervisivo en que los sujetos participantes revelan, su quehacer desarrollador y la comunicación se toma en el sentido de que a través de ella, la actividad adquiere sentido para los que la realizan, ya que se convierte en el medio que posibilita la construcción de la cultura supervisiva influyendo en los motivos e intereses. De ahí que, ésta deviene en sustento del sistema de relaciones e interacciones sociales que se producen en el proceso de supervisión escolar y sin las cuales no existiría.

Lo anterior, se manifiesta dentro del proceso de educación y formación de convicciones, contribuyendo con ello a los requerimientos psicológicos de la supervisión escolar interna, de manera que al influir sobre las masas de trabajadores y estudiantes, los motive para provocar su participación en la solución de los problemas de la entidad, y entre los sujetos participantes, rompiendo con esquemas tradicionales que ponen toda su atención en el cumplimiento de lo normado en resoluciones e indicaciones a través del control.

Eliminándose con ello el carácter tradicionalista, repetitivo y dando paso al proceso de la supervisión escolar interna con un carácter motivador, creativo, dinámico y contextualizado, donde primen la disposición y excelentes relaciones interpersonales sustentadas en una sólida base comunicativa, por lo que la labor en equipo cobra un significado relevante para el logro de la adecuada calidad en los resultados. .

A. M. Fernández González esquematiza en su libro Comunicación Educativa (37), las situaciones de comunicación interpersonal en el acto educativo, situaciones que tienen plena validez en el proceso de la supervisión escolar interna en las situaciones de comunicación que pueden ocurrir entre el supervisor y supervisado, las que tienen salida a través de las características mencionadas, fortaleciéndose al lograr la

adecuada motivación mediante la conciliación de objetivos e intereses, la concertación de cómo se ha de desarrollar el proceso y la empatía al comprenderse mutuamente, según el rol que juegan.

El supervisor, al igual que el maestro en su propia actividad, usan para su labor la comunicación, y tiene como función esencial la de ejercer una influencia esclarecedora, motivadora y desarrolladora. La eficiencia profesional del supervisor depende en gran medida de su fuerza persuasiva como forma de comunicación.

El intercambio consciente de información, que se da en la comunicación, es esencial para lograr el carácter activo, motivacional y participativo que debe adquirir el proceso de la supervisión escolar, en consecuencia, la teoría de la comunicación enriquece la teoría de este proceso.

Por tanto, se resalta que el elemento psicológico en este proceso como actividad humana contribuye esencialmente a elevar la motivación hacia el trabajo escolar; desarrollar las cualidades de la personalidad, la comunicación y la solución a los conflictos, el trabajo en equipo, sin desatender las diferencias individuales pero sobre todo: regular y corregir el proceso lo que conduce al compromiso, a la trascendencia de las acciones supervisivas.

Las relaciones humanas constituyen un elemento esencial que garantiza la función psicológica de la supervisión, ya que en el proceso de la supervisión escolar las relaciones interpersonales tienen a partir de la comunicación, trascendencia social.

Por otro lado, la interrelación dialéctica entre enseñanza y desarrollo se manifiesta en el sentido que las actividades supervisivas que planifican y desarrollan los directivos deben realizarse desde la perspectiva histórico-cultural, considerando dos categorías indispensables: la zona de desarrollo próximo y el contexto social en el cual se manifiesta ese desarrollo, como escenario donde se hace realidad la supervisión escolar, al connotarse las potencialidades que tienen los directivos, profesores, trabajadores y estudiantes de los centros politécnicos industriales para cumplir la misión social a ellos asignadas en ese contexto social.

A lo anterior se le adiciona que son significativos los aportes de diferentes autores que precisan un conjunto de requerimientos psicológicos en el proceso de gestión escolar. En estas condiciones, el proceso de

supervisión escolar interna en la Educación Técnica y Profesional se sustenta en aspectos psicológicos que adquieren gran trascendencia en la consecución de los objetivos de los centros politécnicos industriales, ejerciendo una influencia directa en la acción de la gestión del consejo de dirección y el director sobre los directivos subordinados, los profesores, trabajadores y los alumnos.

Contribuyen además los requerimientos psicológicos a fomentar las normas de comportamiento, y desarrollar los valores, en las personas que actúan en el universo escolar, es decir, a la apropiación de la cultura supervisiva como resultado de su interacción en este quehacer de carácter social. Esta cultura supervisiva es síntesis de la relación que se establece entre el carácter activo y participativo de la supervisión escolar.

Sobre la base de lo que expresan las doctoras Rico y Silvestre (2002) acerca de los requerimientos psicológicos y pedagógicos en el proceso de enseñanza aprendizaje, se considera que en el proceso de supervisión escolar, un requerimiento psicológico para el desarrollo efectivo del proceso de gestión escolar, es el diagnóstico, la preparación y desarrollo del directivo, el protagonismo de directivos, no directivos y del alumnado en los diferentes momentos de su actuación, así como la organización y gestión del proceso y la concepción y formulación de tareas, que propicien trabajar con científicidad para mejorar los resultados en el desarrollo del proceso pedagógico profesional.

En este orden, todo el quehacer pedagógico en la Educación Técnica y Profesional se fundamenta en las concepciones de la Pedagogía Marxista-Leninista, la que plantea el desarrollo del hombre a partir de su activa relación con el medio social, donde se apropia de la experiencia histórico-social acumulada por la humanidad, desarrollando las cualidades específicas de su personalidad.

La supervisión escolar interna, al considerarla como una actividad orientadora (carácter pedagógico) en la que se pone de manifiesto la relación del hombre con el entorno, contribuye a: a) mejorar el aprendizaje de los alumnos; b) establecer un ambiente adecuado para el desarrollo del claustro, c) la toma de decisiones

acertadas, d) al perfeccionamiento de la gestión del proceso pedagógico profesional como columna vertebral de los centros politécnicos industriales, junto con el resto de los procesos que allí se dan.

Al tomar como base la función pedagógica de la evaluación propuesta por O. Castro Pimienta, la función orientadora, se caracteriza por producir tres efectos formativos importantes e interrelacionados, los que se identifican como: **Efecto-instructivo**: la supervisión escolar interna permite a partir de la identificación del problema, determinar el objeto a supervisar, estableciendo la adecuada relación objetivo de la supervisión escolar con sus resultados, cuando el que es objeto de supervisión ha sido orientado debidamente hacia esos objetivos lo que en esencia lo convertirá en un protagonista activo en ese accionar. **Efecto-educativo**: éste no se limita a aspectos administrativos o del orden del fundamento teórico, también incide en aspectos éticos pedagógicos, legales y sociales. **Efecto de resonancia o repercusión**: es el reflejo objetivo o distorsionado de los efectos instructivos y educativos de la supervisión escolar en los diferentes sujetos. Es importante que los directivos principales de los centros politécnicos industriales conozcan que este efecto puede solapar y hasta reducir los efectos instructivos y educativos de la supervisión. (38)

Precisamente, este carácter psicopedagógico que en un orden muy superior se da en la supervisión escolar interna, al compararla con la externa, establece la necesidad de la existencia de un método de gestión supervisivo que potencie y dinamice ese carácter, de manera tal, que esta modalidad de la supervisión contribuya con efectividad a elevar la calidad de los resultados en los centros politécnicos industriales y, por otro lado, posibilite que dentro del marco de la gestión escolar institucional la supervisión escolar interna y el entrenamiento metodológico conjunto se complementen, promoviendo el logro de los niveles superiores de calidad educacional, el uso adecuados de los recursos humanos, financieros y materiales .

1.4.2 CARACTERIZACIÓN SOCIOLÓGICA

Al hablar de una escuela politécnica, se habla de todas las influencias educativas, culturales, ideológicas que en sentido general, puede ejercer cualquier escuela, a lo que hay que agregar aquellas de índole

económica, tecnológica y de satisfacción de las necesidades de la población, lo que se logra a partir de sus propios planes de producción, los cuales se vinculan a las necesidades principales de la comunidad.

En correspondencia con lo que se ha explicado en la supervisión escolar interna como eslabón de la gestión escolar institucional, emerge un componente sociológico de mucha importancia puesto de manifiesto en:

- ❖ El sistema de relaciones e influencias sociales que se establecen en el proceso supervisivo.
- ❖ Las potencialidades de los sujetos participantes para provocar el cambio dentro del marco de esas relaciones.
- ❖ La dinámica que adoptan las relaciones interpersonales e intergrupales al interior y exterior del centro politécnico industrial.
- ❖ La transmisión de valores y normas de comportamientos social que se hace en el contexto del centro politécnico y particularmente en el proceso supervisivo.

A tenor con lo conceptualizado por A. Blanco Pérez y demás miembros del Grupo de Sociología de la Educación del ISP "Enrique José Varona", este componente sociológico de la supervisión escolar da respuesta al cumplimiento de la función esencial de la educación consistente en "asegurar la plena inserción del individuo a la vida social, o lo que es lo mismo a la socialización del sujeto (39).

Consecuentemente, la supervisión escolar interna como garante de la calidad de los resultados del centro politécnico industrial, tiene en cuenta las esferas de la vida social de los sujetos participantes en este proceso: la vida laboral, al estar asociado a un quehacer de beneficio social, la vida política, como miembro de organizaciones o como ciudadano con derechos y deberes sociales y la vida cultural como sujetos poseedores de una cultura que participan activamente en preservar, mantener y desarrollar la cultura institucional que en el seno del centro politécnico industrial se cultiva.

El carácter social de la supervisión escolar se connota al atender el sistema de relaciones que en el centro politécnico se manifiesta: 1.- Relaciones interpersonales (Las que vinculan a directivos, profesores, alumnos, padres, representantes de organizaciones e instituciones). 2.- Relaciones intergrupales (Las que se

establecen entre el consejo de dirección, colectivos pedagógicos, grupos de alumnos, la familia, la comunidad) y 3.- Relaciones interinstitucionales (Relaciones de carácter oficial y extraoficial, como ocurre con las empresas).

A lo anterior se le suma que el proceso de formación de la fuerza de trabajo calificada de nivel básico y medio en Cuba es una tarea de toda la sociedad, en la que participan los organismos y otros agentes sociales. La integración, de todos los factores implicados está legalmente respaldado por el acuerdo 1941 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro lo que se materializa a través de los convenios bilaterales entre el centro politécnico y las empresas y que toma un nuevo carácter con las transformaciones que se llevan a cabo en la Educación Técnica y Profesional.

En relación con lo anterior, el elemento sociológico en el proceso de la supervisión escolar interna contribuye esencialmente a la eficiencia y efectividad de los métodos y estilos de dirección, el liderazgo, el trabajo en equipo, los vínculos entre la familia, la escuela y la comunidad dada la activa participación en todo momento del factor humano de manera individual y grupal en el contexto del centro politécnico industrial y de las relaciones que se dan a su interior y con su entorno.

Es una necesidad en el proceso de formación integral y profesional de los alumnos, la integración escuela politécnica–empresa, entendida como: ..."la penetración recíproca y enriquecimiento mutuo entre estos dos agentes influyentes lo que determinará que el trabajador en su formación y/o superación, asimile contenidos integrados, teniendo en cuenta la responsabilidad que cada uno adquiere en dicho proceso de formación y/o superación" (40).

Se asume este vínculo con las empresas y otras instituciones sociales como la máxima expresión del carácter social del quehacer de los centros politécnicos industriales, lo que posibilitará que se logre la efectividad necesaria en la formación de una cultura general, política e ideológica, económica y tecnológica en los alumnos; como una consecuencia del desarrollo del claustro y del funcionamiento del centro.

1.4.3 REFERENTE DIDÁCTICO: EL ENFOQUE HOLÍSTICO CONFIGURACIONAL COMO REFERENTE TEÓRICO EN LA SUPERVISIÓN ESCOLAR.

El carácter pedagógico de la supervisión escolar interna se valora utilizando como referente didáctico, el Modelo Holístico Configuracional de la Didáctica de H. C. Fuentes González y sus colaboradores del CeeS "Manuel F. Gran" de Santiago de Cuba al considerar que los componentes de estado y operacionales del proceso docente-educativo, atendiendo a la teoría de C. Álvarez de Zayas no satisface en su totalidad los requisitos que este investigador le asigna a la supervisión escolar en la Educación Técnica y Profesional, al no permitir penetrar a los aspectos esenciales del conjunto de relaciones que se dan al interior de este proceso.

Se asume el Modelo Holístico Configuracional de la Didáctica, extendido a los procesos sociales al considerar, que en este referente se encuentran los elementos que sustentan la manera de dinamizar el desarrollo del proceso de supervisión escolar interna que se modelará, a partir del conjunto complejo de relaciones que se establecen. Según este modelo, la calidad de los resultados se configura a partir de tres dimensiones: la pertinencia, el impacto y la optimización.

Estos referentes, denotan la calidad de los resultados en el centro politécnico industrial que es sintetizada, con la conformación de la triada dialéctica entre la pertinencia, el impacto y la optimización de los resultados del centro politécnico industrial, como consecuencia del despliegue de los procesos principales que se desarrollan en el centro y la incidencia sobre éstos de la supervisión escolar interna.

Siendo pertinentes, al corresponderse los objetivos formativos-productivos, con la expresión de la misión social, con las necesidades y exigencias de la sociedad; de impacto, en la medida en que la gestión escolar institucional, el crecimiento profesional e institucional y los resultados, contribuyan a la transformación y desarrollo personal del alumno y del entorno social con el cual se relaciona; y óptimos, en tanto se desarrolla un proceso formativo-productivo efectivo, dado por la congruencia entre los objetivos propuestos y los resultados alcanzados, todo lo cual se apoya en el uso eficiente de los recursos disponibles para el logro de

los objetivos propuestos en la política educacional cubana con manifestación en la misión social de la Educación Técnica y Profesional.

Al considerar evidente la interpretación del proceso de la supervisión escolar interna como un proceso social, su modelación se debe realizar como un sistema de procesos conscientes, reconociendo que posee una naturaleza compleja, holística, dialéctica y que además tiene carácter objetivo-subjetivo dado que se estructura de diversas maneras según las exigencias de su desarrollo, manifestándose dentro del marco de la actividad supervisiva donde priman las relaciones interpersonales a través de la comunicación entre los sujetos implicados, configurándose en correspondencia o a través de las relaciones de significación que en este proceso se producen.

Este proceso que además de constatar el desarrollo y resultados de diversos procesos en el centro politécnico industrial, promueve el desarrollo integral del sujeto, posibilitando su participación incondicional, responsable y creadora en la vida social de estos tipos de centros, provocando su crecimiento permanente como persona comprometida con su bienestar y el de los demás.

Atendiendo a esta teoría, se observa dónde radica el carácter holístico, complejo, dialéctico y configuracional del mismo, determinando esta interpretación, la presencia de métodos y procedimientos que tienen en cuenta las estructuras de relaciones que emergen del proceso de la supervisión escolar.

Es un proceso holístico, es decir, totalizador, multidimensional, ya que se interrelacionan procesos de diversas naturaleza donde intervienen factores propios de la condición bio-psico-social de los sujetos participantes.

Además, el proceso de la supervisión escolar interna provoca las relaciones con otros sujetos, pertenecientes o actuantes en los restantes procesos sociales, que se dan en el vínculo del centro politécnico con la familia, la comunidad, la empresa y otros componentes de la sociedad, todo lo cual es contextualizado a las condiciones históricas, sociales y materiales en que se desarrolla.

El carácter complejo se evidencia en la dinámica de los múltiples procesos que atiende, que provocan su desarrollo y revelan las cualidades del proceso como un todo, y que en su interrelación y simultaneidad dan cuenta del comportamiento del proceso supervisivo.

El carácter dialéctico del proceso implica reconocer lo contradictorio de las relaciones que en éste se producen y que constituyen su fuente de desarrollo y transformación.

Se configura el proceso partiendo de los sentidos que adquieren las relaciones de participación entre los sujetos (supervisor-supervisado), revelando rasgos, cualidades y relaciones que permiten identificar la naturaleza contradictoria, compleja, irregular y diferenciada del objeto que se aborda en el proceso supervisivo, lo cual posibilita que en el centro politécnico industrial se recopile valiosa información, propiciando la toma de decisiones por los directivos sobre una base científica. Lo anterior debe permitir definir los componentes, dimensiones, eslabones y configuraciones que caracterizan al proceso de supervisión escolar interna en los centros politécnicos industriales. Por tanto, en esta base teórica están las premisas que sustentan la concepción científica que se defiende de la Supervisión Escolar y que se manifiestan por su subordinación al contenido de la educación, al objeto de estudio (Sistema Escolar) y a las leyes de la pedagogía como ciencia.

En correspondencia con ello, la aproximación al sistema categorial de la Supervisión Escolar, conlleva a considerar que sus categorías no son conceptos estáticos, ya que su comprensión tiene que verse insertada en un momento específico del desarrollo de la sociedad y en correspondencia con el nivel alcanzado por las ciencias de la Educación y a lo cual la Educación Técnica y Profesional no está ajena.

Se considera que estas cualidades en la supervisión escolar interna requieren de un respaldo, donde se concrete la integración de las acciones que dinamizan el carácter verificador y orientador del proceso, por lo que se hace indispensable la existencia de un modelo y de un método que en su dinámica revelen la existencia de un proceso de supervisión escolar con estas cualidades, sobre una base científica.

Desde el punto de vista metodológico, la gestión del proceso de la supervisión escolar se asume atendiendo al carácter productivo del método según Klimber y a la definición de metodología aportada por A. M. Caballero Portuondo, que puntualiza sobre la composición, contenido, significado y utilidad de cada uno de los componentes, y considera que "Metodología es un sistema de métodos, procedimientos, vías, medios en los que se fundamentan las acciones intelectuales y prácticas que se realizan en un determinado contexto, bajo ciertas condiciones, con el propósito de alcanzar determinados objetivos" (41).

1.5 ESTUDIO DIAGNÓSTICO ASOCIADO AL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

Con el objetivo de tener la suficiente información sobre la incidencia del problema científico que atiende esta investigación, su estudio diagnóstico se concretó en la Rama Industrial de la Educación Técnica y Profesional de la provincia de Santiago de Cuba.

Además de la caracterización realizada en el epígrafe 1.2, se llevó a efecto un diagnóstico más objetivo del estado actual del problema científico, tomando como referencia los indicadores siguientes: 1.- Medios que se utilizan para la obtención de información sobre el desarrollo del proceso pedagógico profesional; 2.- Valoración del papel, aplicación y cualidades del control que se aplica en los centros politécnicos industriales; 3.- Calidad de los resultados de las acciones de control.

En función de analizar los principales factores que inciden en tales insuficiencias y sobre la base del método de análisis crítico de documentos, se utilizaron para la valoración y evaluación de este estudio; informes de etapas, registros de inspección, entrenamiento metodológico conjunto, entre otros, en la etapa desde julio del 2000 hasta junio del 2004, identificando las regularidades siguientes:

- ❖ Insuficiente solidez de los conocimientos, observándose una inadecuada independencia de los alumnos, no observándose las transformaciones esperadas.
- ❖ Insuficiente profundidad y carácter sistemático del trabajo metodológico que no se integra coherentemente en el quehacer de los docentes, así como el uso consciente de los programas directores, el trabajo político ideológico y otros ejes transversales.

- ❖ No utilización consciente del diagnóstico integral para la adecuada calificación, organización, orientación y control del estudio independiente.
- ❖ Insuficiente aporte de organismos y empresas para dar solución en tiempo a necesidades materiales y profesionales en los centros politécnicos industriales que pone en peligro el cumplimiento de sus objetivos.
- ❖ El control aplicado por las estructuras de dirección de los centros, dirigido a valorar y evaluar las funciones y tareas de los docentes, así como la eficiencia del proceso pedagógico profesional y la evaluación profesoral, no ha alcanzado la efectividad e integridad acorde con las exigencias actuales.

Con el fin de obtener información valiosa de diferentes fuentes, tomando en consideración para su selección la actividad que desempeñan, se realizaron encuestas (Anexo 1) asociadas a las funciones de los directivos de los centros politécnicos de la provincia, tomándose como población la siguiente:

Metodólogos Provinciales	Metodólogos Municipales	Directores de Centros	Jefes de Departamentos	Profesores Adjuntos	Total
13	17	21	12	8	71

A partir de esta composición y aplicando el coeficiente de proporción de representatividad se determinó mediante el método de muestreo estratificado, la muestra de 47 miembros que representa el 66 % del total de los estratos de la población, cuya composición es:

Metodólogos Provinciales	Metodólogos Municipales	Directores de Centros	Jefes de Departamentos	Profesores Adjuntos	Total
9	11	14	8	5	47

Los principales resultados de esas encuestas se describen ampliamente en las valoraciones que en el orden cualitativo (ver anexo 2) y cuantitativo se realizaron (Anexos 6 al 15), lo que permitió concluir que:

- ❖ El 100 % de los metodólogos municipales y el 81% de los directores de los centros reconocen el uso de la inspección como vía principal para conocer sobre el comportamiento del proceso pedagógico

profesional en el centro politécnico, siendo los jefes de departamentos los que menos lo significan, con lo que se interpreta que al estar el J' de Departamento más relacionado directamente con el proceso pedagógico profesional, utilizan otras vías que están presentes en el quehacer cotidiano.

- ❖ Relacionados con el control, los criterios referidos a “no suficientes” y “requiere de organización” son los que mayor incidencia tienen en la evaluación realizada y se tiene que entre ambos el 70,21% de los criterios emitidos se refieren a ellos. Por otro lado, el 100% de los profesores, el 62,5% de los metodólogos provinciales y el 57,14% de los metodólogos municipales y jefes de departamentos consideran que se requiere de una mayor organización del control, esto es una muestra de que el control no es interpretado como un eslabón fundamental del proceso de gestión escolar institucional.
- ❖ Los miembros de los estratos encuestados identifican la preparación profesional del claustro, los resultados de los controles a clases y el trabajo investigativo, con mayores dificultades en su cumplimiento y que afectan la calidad del proceso pedagógico profesional, el desarrollo del claustro, el funcionamiento del centro politécnico.

Es evidente que si faltan estas tres acciones principales en el trabajo del centro politécnico industrial, los resultados se ven afectados, por eso, la validez de los criterios asumidos como influyentes en la obtención de la adecuada calidad.

- ❖ Con excepción de los directores que asumen al Consejo Técnico como el principal nivel para ejecutar el control al proceso pedagógico profesional (Anexo 9), el resto de los encuestados reconocen al jefe de departamento como ejecutor de ese control, lo cual se considera ocurre por ser el J' de departamento el directivo más próximo al desarrollo de este proceso.
- ❖ Existe coincidencia entre los diferentes estratos al resumir en 12, las tareas a tener en cuenta para garantizar la calidad del proceso pedagógico profesional en sus resultados, se constata además que éstos no connotan al control como un factor de calidad y significativamente se manifiesta que en el caso de los directores, es un factor que no lo tienen en cuenta como un elemento esencial para elevar la

calidad de dicho proceso, el desarrollo del claustro y el funcionamiento de los centros politécnicos industriales.

- ❖ La totalidad de los encuestados consideran que los factores que atentan contra la calidad de los resultados son: la falta de la auto preparación de los docentes, la pobre preparación de las asignaturas y en esa misma medida, la motivación y orientación, lo que repercute directamente en la calidad de los resultados y el propio desarrollo del claustro, con lo que se manifiesta que el proceso de gestión escolar institucional no se desarrolla de forma coherente y sobre una base científica.
- ❖ De manera intencional y además tomando como punto de partida la preparación que poseen los miembros de los diferentes estratos, la labor que desempeñan y su vínculo en el quehacer de los centros politécnicos industriales, se evaluaron un conjunto de características del control interno (13 en total, ver anexo 12) que se deben aplicar en los centros, en cuyos resultados se constata que el 61,53% del total de esas características están evaluadas de regular, resultado al cual se arriba después de haber calculado para cada una de ellas, las medidas de tendencia central; es decir, la media, la moda y la mediana.
- ❖ El 100% de los encuestados identifica como las tres acciones esenciales para enfrentar un resultado negativo en cualquier esfera de trabajo en el centro politécnico a: la preparación del personal, el análisis de los resultados y el entrenamiento metodológico conjunto, lo que expresa la necesidad de que se identifique al control como algo indispensable para lograr un proceso de gestión exitoso.
- ❖ Se constató la coincidencia en todos los estratos de los cinco aspectos de mayor prioridad en correspondencia con los requisitos que se establecen en la Circular 01 del 2000 del MINED, en la que se recogen los aspectos que deben estar presentes en una clase para catalogarla de buena. Este resultado es una muestra que no basta con tener información, sino que el éxito está en saber usarla para la adecuada toma de decisiones.

- ❖ Todos señalaron como aspectos que deben ser priorizados por la supervisión escolar interna y que deben ubicarse dentro de las dimensiones a atender en ese proceso de supervisión en su nueva concepción, formando parte además del conjunto de indicadores a tener en cuenta en dicho proceso los siguientes: el trabajo metodológico, la investigación, la preparación política, la actividad docente y realizar las actividades supervisivas con mayor rigor y más sistematizadas. Es gratificante el interpretar en estos estratos la necesidad del cambio en la forma de pensar, sentir y actuar de los directivos y no directivos.

Son estos resultados una manifestación evidente de que el control que se aplica actualmente por parte de los directivos, adolece de un respaldo científico, por no existir efectividad en los medios que se utilizan para la búsqueda de información lo que se refleja en los insatisfactorios efectos que provoca el control aplicado, al no tener lo suficientemente interiorizado el papel que juega su aplicación y las cualidades del mismo, en la calidad de los resultados que se alcanzan.

De ahí, la necesidad de ofrecer soluciones científicamente argumentadas que coadyuven al perfeccionamiento y enriquecimiento de la gestión escolar institucional en los centros politécnicos industriales y a lo cual se busca una solución a través de esta investigación.

CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO 1

Derivado de la profundización en el análisis de los elementos teóricos relacionados con el objeto de la investigación se concluye que:

1. El desarrollo de la inspección en Cuba en la etapa revolucionaria según los indicadores asumidos, se caracteriza por los aspectos siguientes: a.- Se demuestra un permanente interés por el perfeccionamiento continuo del Sistema Nacional de Educación y la mejora de sus resultados. b.- Se aprecia que con el paso del tiempo se va alcanzando mayor definición y precisión de las funciones, amparado en reglamentos que van evolucionando según las exigencias del Sistema Nacional de Educación, no reduciéndose sólo al nivel central sino extendiéndola a todos los niveles y tipos de educación. c.- Aumenta la nitidez acerca de cómo cada estructura organizativa se implica en la inspección, según objetivos, propósitos, contenidos, precisando los niveles de subordinación en su realización. d.- Se evidencia el predominio del carácter fiscalizador acentuado por asignar las funciones de orientación y asesoramiento al trabajo metodológico en las enseñanzas.
2. La Supervisión Escolar se identifica como una disciplina científica, integradora y normativa, que se ocupa del mundo educativo institucionalizado con el objetivo de mejorarlo sobre la base de su carácter gnoseológico, organizacional, psicopedagógico, sociológico y didáctico, así como de otra índole, donde las relaciones interpersonales a partir de la adecuada comunicación son su garantía de éxito.
3. Los principales fenómenos presentes en la actualidad en los procesos de cambios que tienen lugar en los sistemas educativos, obligan a una nueva concepción de la Supervisión Escolar tomando como punto de partida los referentes asumidos y la relación entre la gestión y supervisión escolar.

El estudio diagnóstico realizado refleja la necesidad del establecimiento de una nueva concepción de la Supervisión Escolar Interna, que al actuar en los centros politécnicos de la rama industrial de la Educación Técnica y Profesional cubana y amparado en los referentes asumidos, contribuya a elevar la calidad de sus resultados.

CAPÍTULO 2. CONCEPCIONES SOBRE EL PROCESO DE SUPERVISIÓN ESCOLAR INTERNA EN LOS CENTRO POLITÉCNICOS INDUSTRIALES

Este capítulo tiene como finalidad desplegar, a partir de la hipótesis que se defiende en la investigación, los fundamentos teóricos del modelo de la supervisión escolar interna a desarrollar en los centros referidos, lo que se concreta en la metodología para su gestión contentiva de una propuesta de variables, indicadores y aspectos a supervisar.

2.1 PRESUPUESTOS TEÓRICOS QUE SUSTENTAN EL MODELO HOLÍSTICO CONFIGURACIONAL DE LA SUPERVISIÓN ESCOLAR INTERNA

Al tener en cuenta la significación social que tiene la Educación Técnica y Profesional para el desarrollo del país, las transformaciones planteadas para esta enseñanza, dentro del marco del perfeccionamiento continuo de la educación para los próximos años, la búsqueda de una gestión más participativa, comprometida y científica, así como los resultados del diagnóstico aplicado, revelan la necesidad de transformar las concepciones que se tienen del control que se aplica en los centros politécnicos industriales en la actualidad.

Para ello, se propone un modelo de la supervisión escolar interna, que toma como referente para su sustento al Modelo Holístico Configuracional de la Didáctica y a los demás referentes asumidos en el capítulo precedente, al considerar que con la puesta en práctica de una metodología que tiene como fin gestionar un proceso de supervisión escolar interna que interactúe con el resto de los procesos que se manifiestan en los centros politécnicos de la rama industrial de la Educación Técnica y Profesional cubana, a partir de transformar la

forma de pensar, sentir y actuar de la comunidad pedagógica en los centros politécnicos industriales, para obtener resultados de adecuada calidad.

2.1.1 PREMISAS DEL MODELO DE LA SUPERVISIÓN ESCOLAR INTERNA

Estos argumentos se constituyen en premisas o fundamento científico en el que se sustenta la propuesta que se realiza del modelo de la supervisión escolar interna con una concepción holística configuracional.

Al tomar como base los criterios asumidos como influyentes en la obtención de la adecuada calidad en los resultados de estos centros y que fueron abordados con anterioridad, se configura la gestión escolar institucional, la que se dirigirá esencialmente hacia la gestión de los procesos y subprocesos, y que de manera simultánea y con relación de interdependencia se manifiestan, como procesos que garantizan la calidad de los resultados, con la condición de considerar, como una organización social, a este tipo de institución escolar.

La interrelación entre todos estos procesos, provoca la existencia de un complejo conjunto de relaciones sociales al interior del centro politécnico industrial, que junto a su contenido, define el carácter holístico y complejo de la cultura institucional que se manifiesta.

De ahí la necesidad, de que sea acompañada del proceso de gestión de la supervisión escolar interna, para que éste incida sobre el resto de los procesos que influyen en la calidad de los resultados, idea que se concreta en la figura 2.1.

Por lo que, es incuestionable que esta actividad supervisiva integrada por acciones verificadoras, orientadoras, es decir, analíticas, reflexivas, críticas y de aprendizaje colectivo provoca un compromiso con el cambio y con el mejoramiento de la calidad de los resultados institucionales, de ahí su carácter formativo y transformador, donde la comunicación y el trabajo en equipo juegan un determinante papel.



Para dar solución al problema de la investigación a través del cumplimiento de su objetivo, y actuando sobre el campo de acción, se debe concebir un modelo a partir de:

- A. El centro politécnico industrial es una organización social donde se desarrollan los procesos: pedagógico profesional, de dirección del trabajo metodológico, de superación y labor científica y el de organización y administración escolar, los que garantizan la integración con el contexto social y especialmente con las empresas de la producción y los servicios.
- B. La supervisión escolar interna es un eslabón de la gestión escolar institucional y se interpreta como una forma de control social, a partir de que el proceso de la supervisión escolar interna bajo esta condición dinamiza las relaciones interpersonales, el manejo de la información, la toma de decisiones, la reflexión, la crítica oportuna y el aprendizaje colectivo.
- C. La supervisión escolar interna es un proceso eminentemente comunicativo, en el que se manifiestan la conciliación y la concertación de metas y propósitos en busca de la adecuada empatía entre los sujetos participantes y se caracteriza por lo racional alejado de la improvisación.

Al guiar estas premisas, la construcción del modelo de la supervisión escolar interna, bajo la concepción asumida, con la incorporación de presupuestos gnoseológicos, organizacionales, psicopedagógicos, sociológicos y didácticos que le dan el necesario soporte científico a esta nueva concepción de la supervisión escolar interna, posibilitará que la rama industrial de la Educación Técnica y Profesional cubana ante el acelerado desarrollo tecnológico de la producción, y la creciente contradicción entre formación técnica y el mundo del trabajo, pueda formar un personal capaz y competitivo, con sólida preparación que le permita actualizarse por sí mismo y responder a las situaciones siempre cambiantes de la producción.

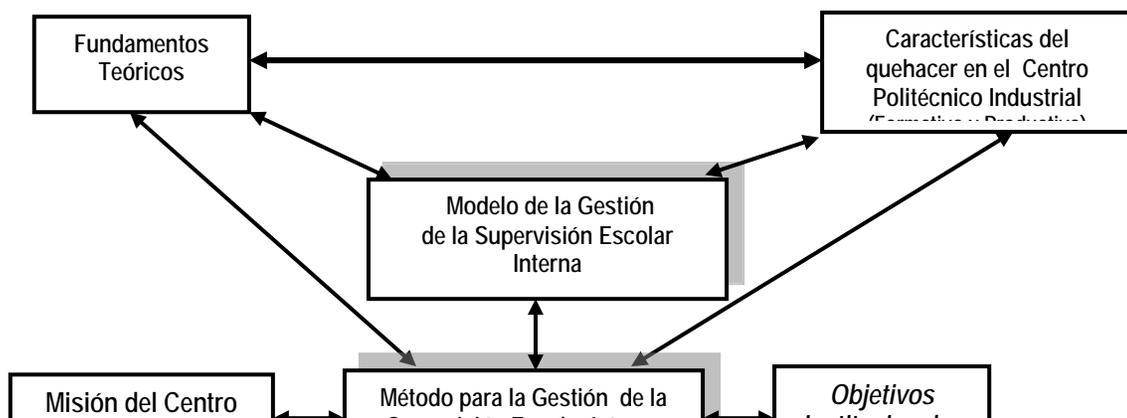
La relación dialéctica que se da entre los fundamentos teóricos ya trabajados y las características del quehacer en el centro politécnico industrial, en el que lo formativo y lo productivo tal y como se ha argumentado con anterioridad le dan un carácter sui géneris a las cualidades y funciones que se desarrollan en estos tipos de centros, permite modelar el proceso de la supervisión escolar interna y su gestión, para llegar a proponer el método a través del cual se debe desarrollar este proceso que se implementará a partir de la metodología para la gestión del proceso de la supervisión escolar interna.

Así quedará definido el carácter mediatizador del método para la gestión de la supervisión escolar interna entre los objetivos institucionales y los objetivos de los subprocesos para provocar los resultados deseados en el centro politécnico industrial.

Esta concepción tiene mediante el proceso de supervisión escolar interna, su incidencia en los procesos principales que se han asumido y que están asociados al logro de la adecuada calidad de los resultados en los centros politécnicos industriales, referidos a: lo formativo-productivo, la gestión escolar y el desarrollo humano e institucional, los que se manifiestan en estos tipos de centros en la formación del personal calificado, con la calidad que requiere la sociedad contemporánea.

Este contenido del modelo, justifica la gestión de la supervisión escolar interna, como eslabón de la gestión escolar institucional, por tanto aquí se reconoce el carácter consciente de ese proceso de gestión supervisivo, lo que permite desarrollar desde la aplicación de su método, metodología, procedimientos y formas, el desarrollo de la conciencia supervisiva en los sujetos actuantes en el centro.

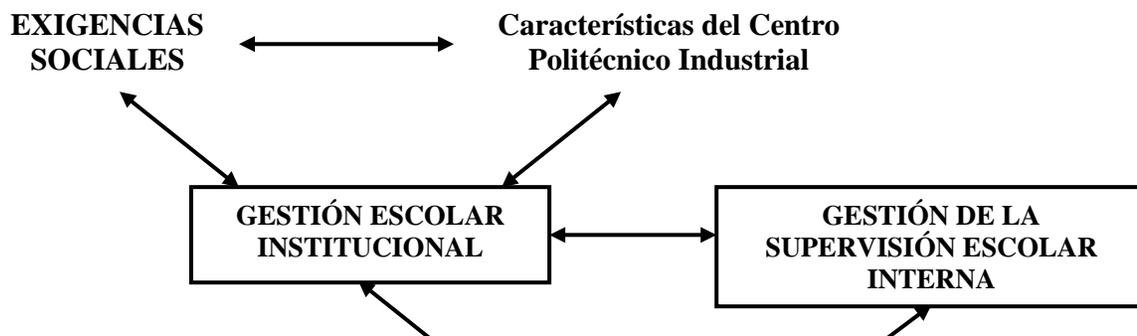
Por ello, esta condición connota el carácter holístico de este proceso, al estar acorde además, con el contexto donde se manifiesta, provocando esto la condición dialéctica de dicho proceso en su puesta en práctica, todo lo cual se sintetiza en la gráfica que se muestra en la figura 2.2.



2.1.2 RELACIÓN GESTIÓN ESCOLAR INSTITUCIONAL Y LA GESTIÓN DE LA SUPERVISIÓN ESCOLAR INTERNA

Esta relación queda establecida al entender que la supervisión escolar interna asume características específicas, ya que debe ser generada por el propio centro politécnico, se representa como expresión de la relación dialéctica entre las exigencias sociales y las características de los procesos específicos del centro e implica que las acciones de supervisión estén impregnadas de las exigencias macro y micro sociales, y de la manera de pensar, sentir y actuar de todos los actores de los procesos así como de las condiciones en el centro.

Por ello, se considera que la relación que se establece entre las exigencias sociales y las características específicas de los centros politécnicos industriales, definen la relación de índole dialéctica que se establece entre la gestión escolar institucional y el proceso de gestión de la supervisión escolar interna en el centro, poniéndose de manifiesto el desarrollo que provocan ambos procesos con manifestación en los resultados institucionales en correspondencia con el contexto en que se mueven, respondiendo a su condición de procesos sociales, lo que se puede observar en la figura 2.3.



Consecuentemente, al realizarse dicho proceso en un contexto, bajo determinadas condiciones, respondiendo a determinados objetivos y problemas para cuya consecución se seleccionan los objetos, contenidos y métodos específicos de supervisión, se sigue una lógica que incluye acciones de esclarecimiento, de disposición, de capacitación y aseguramiento, de sistematización y de evaluación, como salida al método para la gestión de la supervisión escolar interna.

Al configurar el proceso de la supervisión escolar interna según la concepción holístico configuracional, se establecen las configuraciones siguientes:

El Problema. El problema es la génesis del objeto. Es la configuración que caracteriza al proceso de la supervisión escolar interna en su vínculo con la misión social de la Educación Técnica y Profesional y por tanto, su punto de partida, ya que es la delimitación que hacen el Consejo de Dirección, demás directivos y colaboradores, de las dificultades presentes en el proceso de gestión escolar institucional, a partir del cual se concibe el proceso de la supervisión escolar interna y por tanto, adquiere el carácter de configuración de éste, siendo manifestación de la contradicción externa entre el estado actual y el estado deseado, identificándose en la búsqueda de su solución los objetos y contenidos de la supervisión escolar interna, así como los objetivos, los métodos y formas para realizarlo.

En consecuencia el problema es la necesidad de regular permanentemente el control interno en los centros politécnicos industriales a fin de garantizar que cada uno de los subprocesos que se desarrollan en la organización permitan el cumplimiento de sus objetivos y su misión.

Objeto. Entendiendo como objeto de estudio (lat. *objectu*) aquello sobre lo cual recae la atención y acción del supervisor y supervisados. En la supervisión escolar queda bien delimitado que su objeto de estudio es el sistema escolar, teniendo como fin la calidad del proceso de formación permanente e integral de las personas y el cumplimiento de los objetivos trazados.

Objetivo. Es la aspiración, propósito a lograr con el proceso de la supervisión escolar, es decir, el objeto de supervisión transformado y exige como requisito que tiene que ser: orientador, claro, preciso y evaluable. Es la configuración, que expresa el resultado final que se aspira alcanzar y que de lograrse satisface la necesidad de los directivos de poseer la necesaria y suficiente información para la correspondiente toma de decisiones, y con ello, eliminar las causas que pudieran derivar en afectaciones a los resultados. En consecuencia, el accionar hacia el logro del objetivo provoca la interacción permanente entre los actores de los procesos a fin de ir regulando permanentemente las acciones que se desarrollan en la organización para generar espacios de análisis, reflexión, crítica y aprendizaje colectivos que posibiliten el cumplimiento exitosos de los objetivos de la organización y el logro de la calidad de los resultados

Contenido. Se interpreta como una selección de elementos culturales y científicos que deben ser conocidos por el supervisor y el supervisado.

De acuerdo con el enfoque asumido, es la configuración mediante la cual se expresa la cultura de la supervisión escolar interna que el Consejo de Dirección, los directivos y colaboradores deben dominar para poder desarrollar adecuadamente el proceso de supervisión escolar interna en lo que se incluye la lógica de actuación, métodos, formas y técnicas de manera que se logren los objetivos propuestos, contribuyendo con ello a la formación de esa cultura en las personas que han sido objeto de la supervisión.

Como configuración de la supervisión escolar interna que expresa la materialización del objeto en aspectos particulares y singulares observables, mensurables y susceptibles de verificación y orientación, por ello, en el contenido se sintetizan los conocimientos sobre los objetos y sujetos, que incluye también, el conocimiento sobre los métodos, lógica a seguir, las habilidades que incorpora, la comunicación, etcétera.

Método. Es la configuración del proceso que lo caracteriza en su dinámica con manifestación en la relación proceso-sujeto. Se manifiesta en los momentos que se desarrolla la ejecución de éste por los sujetos que lo llevan a cabo, haciendo uso del contenido para alcanzar el objetivo en correspondencia con las condiciones del entorno. Así el método es el elemento más dinámico del proceso, por tanto, caracteriza lo operacional, que concreta la relación de los sujetos en cada eslabón del proceso, estableciéndose las relaciones cognitivas afectivas entre los sujetos de la supervisión escolar interna.

El método, a través del cual se realiza la supervisión escolar interna es el de la conciliación y concertación de criterios, esfuerzos, puntos de vista y valoraciones de los supervisores y supervisados, sobre la base de una comunicación fluida y diáfana, lo que garantiza la empatía entre los sujetos.

Formas. Son las maneras de expresión del proceso supervisivo, por cuanto acompaña al quehacer del centro politécnico industrial, pudiendo ser entre otras encuentros, reuniones, intercambios, entrevistas grupales, estudio de situaciones o casos, talleres, visitas, análisis críticos de documentos, entre otros.

El medio: como recurso de apoyo necesario, para el desarrollo del proceso de supervisión escolar interna.

Resultado. Como concreción de lo aspirado, el objetivo hecho realidad. Es la configuración que caracteriza el estado final del proceso, lo que se debe obtener en aras de alcanzar el objetivo y resolver el problema y se concreta en el logro de los objetivos de la organización con la calidad requerida.

Por todo lo anterior, la gestión escolar institucional y la gestión de la supervisión escolar interna como procesos se manifiestan en unidad dialéctica, lo que significa que la supervisión escolar interna al mismo tiempo que orienta a la gestión institucional, se opone cuando ésta no cumple con las dimensiones de pertinencia, impacto y optimización como configuraciones de la calidad, al considerar que la calidad de los resultados es la síntesis entre la gestión escolar y la supervisión escolar interna en el centro politécnico industrial, y al mismo tiempo la cualidad intrínseca que debe caracterizar a estos tipos de centros.

Esta relación se configura al considerar que en el desarrollo de cada subproceso en el centro politécnico industrial, se interpreta como dos campos de actuación de los directivos y sus colaboradores: **a)**- La que se constituye en el desarrollo en sí del proceso y **b)**- La supervisión del desarrollo de ese proceso.

Al quedar definidos el problema, el objeto, el objetivo y el contenido de la supervisión escolar interna se derivan, las decisiones sobre cómo realizarla, en qué momento, los instrumentos, métodos, procedimientos, y formas a utilizar, quiénes participarán y en que espacio temporal se cumplimentará, significándose que en el proceso de la supervisión escolar interna, se obtiene como resultado esencial, la formación y transformación de los sujetos supervisados y también la transformación de los propios objetos.

Al observar la figura 2.4, se interpreta que el carácter holístico y complejo que caracteriza al proceso de la supervisión escolar interna, se sustenta en que su actuación se manifiesta tanto en el contexto interno

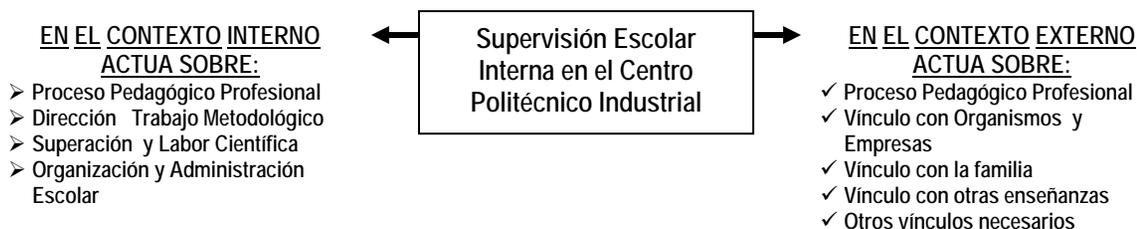


Fig. 2.4 Contexto de actuación de la acción supervisiva

como externo del centro politécnico industrial, con el fin de lograr la adecuada calidad en los resultados que se alcanzan en estos centros.

En consecuencia, que el accionar de la supervisión escolar interna, integrado a todos estos factores, permitirá lograr la formación de futuros trabajadores con un alto grado de competitividad, que le posibilite dar respuestas a las condiciones siempre cambiantes de la producción.

Los procesos de pertinencia e impacto que se manifiestan en el centro politécnico industrial, tienen su significado en el proceso pedagógico profesional, la dirección del trabajo metodológico, la superación y la labor científica del claustro y la organización y la administración escolar.

Aquí la relación del todo y las partes se manifiesta, al considerar a la gestión escolar institucional (cultura general) como el todo, y la gestión de los subprocesos como las partes (cultura específica), de ahí que el proceso de supervisión escolar interna, se caracterice a través de la cultura específica inherente a cada subproceso.

Se considera que la adecuada calidad se logra con la integración de los tres criterios que según lo asumido inciden sobre la misma, (lo formativo-productivo, la gestión escolar institucional y el desarrollo humano e institucional) ya explicados, y en los cuales se revelan las cualidades de pertinencia, impacto y optimización, teniendo salida a través de los subprocesos, (figura 2.5).

El proceso de supervisión escolar interna se caracteriza por ser dinámico, por lo que se constituye en una regularidad esencial, el carácter mediador de la gestión supervisiva, entre la gestión escolar institucional y

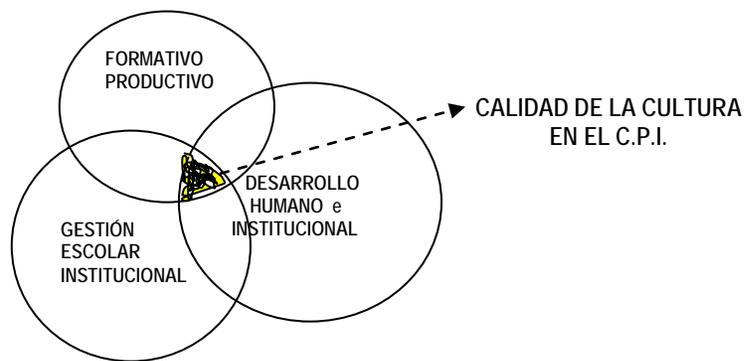


Fig. 2.5 La calidad de la cultura en el Centro Politécnico Industrial un resultado integrado y simultáneo

la gestión escolar de los subprocesos, (figura 2.6) y donde la organización estructural se identifica como sintetizadora de la relación entre el proceso de supervisión escolar interna y el resto de los procesos que en el centro politécnico se desarrollan.



Fig. 2.6 El carácter mediatizador esencial del proceso de supervisión escolar interna

Por tanto, la relación dialéctica que se manifiesta entre la gestión de los procesos que se llevan a efecto en el centro politécnico industrial, y la supervisión del desarrollo de dichos procesos, se sintetiza en los resultados de calidad de cada subproceso, revelándose a partir de esta triada las cualidades y características del proceso de la supervisión escolar en el centro politécnico industrial.

Consecuentemente, la relación de índole dialéctica entre la gestión escolar institucional y la supervisión escolar interna, expresa que ese proceso de gestión requiere ir acompañado de un proceso de regulación que permita identificar debilidades, dificultades o logros, mediante la búsqueda de información confiable alrededor del objeto de supervisión, como resultado de adecuadas relaciones interpersonales donde la comunicación juega un papel fundamental dentro del marco de esta actividad.

2.2 LA SUPERVISIÓN ESCOLAR INTERNA

Para el desarrollo exitoso del proceso de la supervisión escolar interna se hace necesario la utilización de un método que garantice que éste sea pertinente, impactante y óptimo, lo cual surge como resultado del desarrollo de la ciencia, la técnica, la investigación y los nuevos retos que se le plantean a la Educación Técnica y Profesional en los momentos actuales.

2.2.1 LA GESTIÓN DE LA SUPERVISIÓN ESCOLAR INTERNA EN SU CONCEPCIÓN HOLÍSTICA CONFIGURACIONAL

En la Educación Técnica y Profesional, como en todos los subsistemas del Sistema Nacional de educación, los objetivos sintetizan las metas y aspiraciones expresadas en resultados concretos que se esperan alcanzar, por lo que cualquier acción supervisiva debe partir de una precisión de los objetivos, definiéndose así, el alcance de dichas acciones.

Como ya se ha explicado el proceso de la supervisión escolar interna no está determinado sólo por los intereses y situaciones de la gestión y la supervisión como procesos, sino también por la influencia de la relación entre los supervisores y de éstos con los supervisados, la experiencia del supervisado, su preparación, la experiencia adquirida en el desarrollo del trabajo supervisivo, la posición que ocupa el centro politécnico industrial y las relaciones que se establecen dentro del marco del contexto social.

Una comprensión plena de los roles de los sujetos participantes, logra efectividad en el quehacer de los directivos y colaboradores, y permite contribuir al logro de buena calidad en los resultados del centro.

Según lo expresado con anterioridad, este proceso de supervisión escolar interna tiene un carácter eminentemente interactivo, reflexivo y socializado. Lo que exige que tanto los supervisores como los supervisados asuman conscientemente la función que realizan en el proceso que, por demás, no es permanente, sino que en su propia dinámica estas tareas se intercambian; en un momento determinado los que actúan como supervisores pueden pasar a supervisados y viceversa.

Es decir, la asunción de tareas es una expresión cualitativa de cómo los sujetos alcanzan la precisión de los objetivos a lograr y la comprensión del rol que desempeñan en la situación concreta de la que se trata. De ahí su carácter de síntesis (figura 2.7).

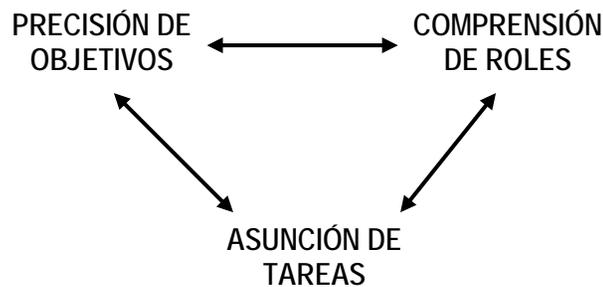


Fig. 2.7 Carácter de síntesis de la asunción de tareas

Por tanto la relación que se da entre la precisión de los objetivos y la comprensión de roles se sintetiza en la asunción de tareas por parte de los supervisores, esto implica motivación, interés, entrega, búsqueda de efectivas respuestas a las dificultades encontradas, desarrollo de la creatividad y flexibilidad en el enfrentamiento a las distintas situaciones que se pueden presentar en esta importante actividad.

La asunción de tareas requiere del supervisor tener plena conciencia de los objetivos que persigue, de los conocimientos que requiere para su desempeño, de los métodos, procedimientos, medios y de los factores que según el diagnóstico y caracterización del objeto a supervisar debe prestarle atención dentro de un espacio y tiempo determinado.

En consecuencia desde este primer momento del proceso de gestión de la supervisión escolar interna, se revela la relación contradictoria entre el carácter verificador y orientador de dicho proceso.

Por eso la supervisión escolar interna se fundamenta en la validez, fiabilidad y por tanto del valor de los datos aportados, los cuales tienen una mayor riqueza, especificidad e influencia directa del quehacer cotidiano, ya que: **a)** Se conocen con detalle las características personales de estudiantes, maestros y trabajadores. **b)** Es posible dar tratamiento diferenciado y personificado a las insuficiencias detectadas y potenciar el trabajo hombre a hombre. **c)** Las acciones para mejorar el trabajo están influenciadas por las condiciones específicas del centro politécnico industrial, o sea, buscar las soluciones desde dentro. **d)** Posibilita establecer con mayor claridad los nexos entre los resultados y la forma de pensar, sentir y actuar de los directivos y demás miembros del colectivo escolar.

Es evidente que en el hombre, el proceso de asimilación de la experiencia social se logra a través del camino del conocimiento. Bajo estas condiciones, se reconoce un concepto muy importante, y es la actividad humana, la que queda identificada al relacionarse el hombre con el entorno.

Considerando por tanto, a la supervisión escolar interna como una importante actividad humana con el fin de perfeccionar de manera esencial el proceso pedagógico profesional, y los demás procesos que se desarrollan en los centros politécnicos industriales.

Esto explica el alto valor que se le confiere en esta propuesta a la participación consciente y comprometida de los sujetos, de ahí su carácter humanista.

Además, en la supervisión escolar interna como actividad científica, existe una unión inseparable entre el método, la teoría y la praxis, ya que los conocimientos de la realidad escolar institucional, se obtienen metódicamente a partir de la información recopilada de la práctica escolar cotidiana, que al quedar integrada a los conceptos teóricos permite junto con los resultados alcanzados como producto de la actividad supervisora, la consecuente transformación de esa realidad, al considerar que la supervisión escolar interna es un campo del conocimiento diferenciado, con características propias, y que su producto puede ser encontrado, en correspondencia con su campo de acción, en el proceso y en el resultado. (figura 2.8).

Este compromiso que genera en los sujetos su participación activa en la gestión de la supervisión escolar interna, a partir de la comprensión de su papel y los fines a los que se pretende llegar en la organización, aporta una cualidad de orden mayor al proceso, entendida como de esclarecimiento motivacional, lo que garantiza la identificación de los sujetos participantes tanto supervisores como supervisados, con los alcances y trascendencia del proceso en su conjunto.

Por lo tanto, la asunción de tareas en este proceso, tiene que realizarse sobre la base de estas consideraciones, lo cual está estrechamente ligado a lo que representa el trabajo en equipo, en tanto todos los participantes hagan suyos los objetivo, metas, formas de actuar, exista unidad de criterios y de acción en el desarrollo del acto supervisivo.

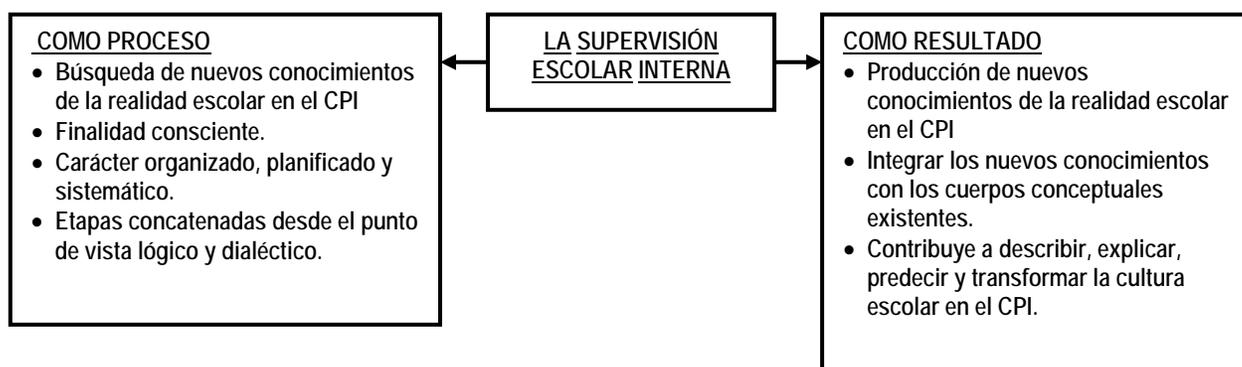


Fig. 2.8 La supervisión escolar interna como proceso y resultado

La precisión de los objetivos, la claridad de los roles y la asunción de tareas, caracterizado por adecuadas relaciones interpersonales sustentada en una comunicación efectiva, a criterio de este investigador, son los elementos esenciales que marcan el significado del trabajo en equipo.

Tal y como se está concibiendo la gestión de este proceso de supervisión escolar interna, es importante reconocer que en la dinámica con que se desarrollan los subprocesos en un centro politécnico industrial, la gestión de la supervisión escolar interna se desarrolla de forma simultánea a la propia vida de la organización, formando parte del sistema de trabajo. Esta condición también permite definir la interdependencia que se da entre las acciones supervisivas y todo lo que acontece en el centro politécnico industrial.

Es por ello que una vez que supervisores y supervisados han asumido sus respectivas tareas en la gestión de la supervisión escolar interna, y se ha sistematizado convenientemente a través del trabajo en equipo, se concilian los intereses de supervisados y supervisor. Es decir, esta conciliación expresa la disposición de los sujetos implicados en términos de impulsar el desarrollo de las tareas de la organización a partir de un claro entendimiento de la contribución que hacen desde su posición respectiva, al buen desarrollo de la organización.

La intención fundamental es la obtención de un adecuado ambiente supervisivo, a partir de que los sujetos participantes en las actividades de supervisión comprendan y sientan como suyos los objetivos, metas y tareas a desarrollar, complementado esto con la accesibilidad y transparencia.

La accesibilidad y la transparencia implican un modo de pensar, sentir y actuar de supervisores y supervisados, donde lo profesional y lo ético juegan un papel decisivo para el logro de los objetivos propuestos, lo que se connota al tener en cuenta que el objetivo por el cual se trabaja sea común, que sea inteligible, claro y que se comprenda sin dudas ni ambigüedades por los participantes, todo lo cual se sintetiza en la competencia supervisiva.

Ello supone superar una práctica extendida en las actividades de control, referida a que sean las personas que realizan el control las que encuentren las deficiencias y dificultades del área que se controla.

Incorporar la accesibilidad y transparencia como rasgo característico de la gestión de la supervisión escolar interna, implica la disposición de los supervisados a brindar la información y demás facilidades a los supervisores acerca de la marcha del trabajo y de los resultados que se van alcanzando, unido a la disposición de los supervisores a realizar todo tipo de sugerencias, explicación, propuesta de ideas y recomendaciones que favorezcan la regulación del proceso.

Aquí se pone de manifiesto el aprendizaje colectivo como cualidad intrínseca de este proceso. La interacción conciente entre supervisores y supervisados debe darse en un clima de respeto y aceptación mutua, de comprensión y disposición a favor del avance de la organización, todo lo cual engendra el desarrollo de una competencia supervisiva como expresión manifiesta de la cultura supervisiva y síntesis de los conocimientos, habilidades, valores, capacidades y convicciones que permiten a supervisor y supervisados actuar de manera

comprometida, trascendente y flexible en función de un buen desarrollo de la gestión de la supervisión escolar interna.

Al ser consecuente con la caracterización que se ha realizado de la supervisión escolar interna, están dadas las condiciones para fundamentar *la gestión de la supervisión escolar interna*, al considerar que: es un proceso que como eslabón de la gestión escolar institucional, al tener su base de partida en el diagnóstico, dinamiza las relaciones interpersonales, la comunicación, la recopilación de información confiable y la toma de decisiones sobre la base de adecuada claridad de roles y con salida en su metodología, permite verificar y orientar los subprocesos que con carácter holístico y complejo en los centros politécnicos industriales se manifiestan, a fin de alcanzar la adecuada calidad en la formación integral y profesional de los alumnos, propiciar el desarrollo del claustro y provocar acciones de mejora de carácter general.

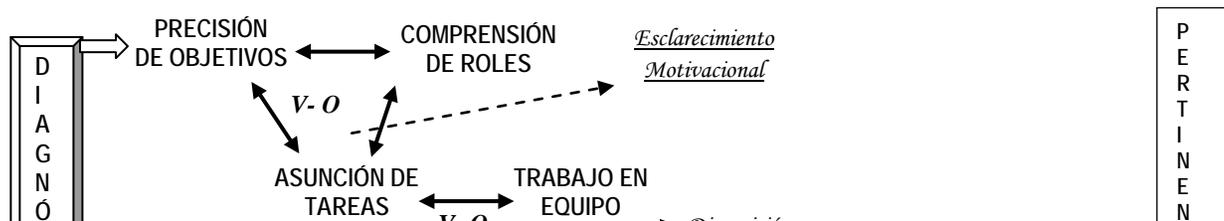
Es así que se fundamenta que la relación dialéctica entre el carácter verificador y el carácter orientador de la gestión de la supervisión escolar interna imprime movimiento al proceso, al tiempo que lo cualifica en toda su riqueza.

Es verificador porque permite constatar la marcha y resultado de los procesos que en el centro politécnico industrial se dan y que definen la cultura institucional y la de los subprocesos, según lo establecido.

La orientación, por su parte, se caracteriza por poseer un carácter formativo, por la cultura que adquiere el supervisado, en aspectos de orden organizativos, de gestión, de carácter legal, ético y de comportamiento social, de ahí su carácter transformador, puesto de manifiesto en los cambios que se producen, a partir de la toma acertada de decisiones. Aquí subyace el carácter dinámico de la contradicción fundamental de la investigación, con salida en el método y en la metodología para la gestión de la supervisión escolar interna.

Toda esta concepción se sintetiza gráficamente en la figura 2.9.

GRÁFICA DE LA MODELACIÓN DE LA SUPERVISIÓN ESCOLAR INTERNA EN EL CENTRO POLITÉCNICO INDUSTRIAL BAJO UNA CONCEPCIÓN HOLÍSTICA CONFIGURACIONAL



2.2.2 EL MÉTODO PARA LA GESTIÓN DE LA SUPERVISIÓN ESCOLAR INTERNA

Ante los cambios que experimentan hoy los sistemas educativos como resultados de las exigencias sociales contemporáneas, esta nueva concepción que se propone influye de manera significativa sobre el método para la realización de la supervisión escolar interna.

Teniendo en cuenta el objetivo hacia donde se dirige y el fin que persigue, el método a utilizar en la supervisión escolar interna tienen que tener su basamento en los métodos de la pedagogía y de la investigación científica pedagógica. Esto se fundamenta al tener en cuenta que el criterio básico de la supervisión escolar interna es la necesidad de conocer profundamente cuáles son las causas de los problemas, y las soluciones a partir de las potencialidades con que se cuentan.

El método que posibilita la dinámica del proceso de gestión de la supervisión escolar interna tiene que tener un carácter productivo para propiciar el desarrollo de la actividad supervisiva con un carácter creador, lo cual se ajusta a la clasificación de método asumida.

Se considera que debe estar ligado al proceso supervisivo y es específico de éste, estando determinado por las características de los sujetos a supervisar, el objetivo de la actividad, su contenido y por las condiciones concretas del centro.

Este método se manifiesta a través de las múltiples relaciones (connotándose las interpersonales) que se dan en el desarrollo del proceso supervisivo y entre sus dimensiones y configuraciones asumidas no de manera aislada, sino en una integración en la que se revela el carácter holístico del proceso de la supervisión escolar interna.

El método aparece como una forma de configurar el ambiente del proceso de la supervisión escolar interna, de guiarlo sobre la base de una toma de postura en correspondencia con los subprocesos que se han de supervisar, por lo tanto es representativo de una intencionalidad manifiesta en el proceso y en la finalidad misma.

Como método que garantiza la efectividad de las acciones supervisivas, debe revelar:

- A. Su enfoque humanista, expresado esencialmente en las relaciones que se establecen entre supervisores y supervisados, lo cual garantiza la presencia permanente de la comunicación.
- B. Su carácter motivador de los sujetos implicados hacia la gestión, como vía de lograr la transformación del objeto del proceso supervisivo.
- C. Su carácter científico, al responder a las leyes del materialismo dialéctico y reflejar al mundo tal y como es así como su desarrollo.

Todo lo anterior debe guardar estrecha correspondencia con la reconceptualización del contenido de las funciones supervisivas, al representar el modo más concreto de su realización, asumiendo un nuevo estilo de supervisión: participativo, democrático y creativo.

En esencia por la connotación que tiene la actividad supervisiva dentro del marco de la gestión escolar institucional, el método supervisivo implica una intervención dinámica, activa, creadora y comunicativa por parte de supervisores y supervisados en este proceso.

Siendo así, y a partir de la modelación ya explicada del proceso de gestión de la supervisión escolar interna, se puede fundamentar que las cualidades de orden superior o dimensiones que van reflejando el avance y desarrollo del proceso de gestión de la supervisión escolar interna, se constituyen en los momentos del método de supervisión escolar interna.

1. **El Diagnóstico**, se concentran las condiciones de partida, el problema y el objeto provocador de la necesidad supervisiva. 2. **El Esclarecimiento Motivacional**, al tener como base de partida al diagnóstico, permite definir los objetivos supervisivos que guiarán las acciones de la supervisión a realizar, a lo cual le acompaña la comprensión de roles de los sujetos que acometerán esas acciones, por lo tanto, aquí juega un papel fundamental, la motivación para enfrentar las dificultades detectadas, entendiéndose que ésta no es una acción para iniciar con éxitos las actividades, sino que es un proceso permanente y progresivo, que asegura crear las condiciones mentales para ejecutarlas con interés, alto grado de participación y diligencia de los sujetos participantes en el acto supervisivo, y provoque el crecimiento personal e institucional. 3. **La Disposición**, este momento no se interpreta como una actitud en lo individual, sino que, entran otros factores de orden colectivo, como es la conciliación de intereses entre el supervisor y los supervisados de manera que sea fácil comprender por estos sujetos la necesidad de que el acto supervisivo se lleve a efecto, pero que al mismo tiempo sea claro, evidente, y que se comprenda sin duda ni ambigüedad lo que hay que hacer y por qué hay que hacerlo. 4. **El aprendizaje colectivo**, que facilita a los supervisores y supervisados desarrollar las competencias supervisivas necesarias desde el punto de vista técnico, metodológico y de otra naturaleza para enfrentar con éxito el acto supervisivo en un ambiente favorable, teniendo como paradigma que la labor de estos centros está dirigida a formar un trabajador competente, capaz de afrontar las condiciones siempre cambiantes de la producción de bienes materiales, acompañando a este aprendizaje los aseguramientos necesarios en medios y recursos para efectuar exitosamente las actividades supervisivas concebidas. 5. **La sistematización** de la gestión permite que se despliegue en la actividad práctica de la supervisión toda la concepción asumida, que se caracteriza por cumplir con la doble función de verificar los procesos específicos y sus resultados, así como orientar cómo deben hacerse las cosas para alcanzar los indicadores de calidad

definidos. **Los Resultados**, representan el alcance, proyección, logros y deficiencias de la gestión escolar institucional, todo lo cual es monitoreado por la supervisión escolar interna, tanto durante el desarrollo de los procesos como ya en el propio resultado, siendo allí donde se manifiesta la calidad de los mismos como calidad intrínseca de los centros politécnicos industriales. Por tanto, los resultados responden al diseño estratégico y son manifestación del cumplimiento o no de los objetivos institucionales, y por tanto, de la misión institucional en el contexto interno y de la misión de la Educación Técnica y Profesional en lo externo, lo que quedará definido mediante el proceso de la evaluación.

Por eso, **la Evaluación** de dichos resultados, además de emitir un juicio de valor de carácter cualitativo, lo hace también en lo cuantitativo; es donde definitivamente se connotan las desviaciones y las causas de éstas, pero al mismo tiempo se establecen las maneras de corregir la concepción, estructuración e implementación del objeto sometido a la supervisión y los modos o maneras de influir sobre el sujeto supervisado, con el fin de erradicar las incongruencias u obstáculos que dañan el óptimo funcionamiento del centro politécnico industrial. (Figura 2.10)

En ésta, se identifican dos aristas: por un lado en una se evalúan la evolución y los resultados de los subprocesos a través de la supervisión, y por otro se procede a una metaevaluación (autoevaluación) de toda la gestión del proceso de la supervisión escolar interna con el fin de buscar también la excelencia en este proceder.

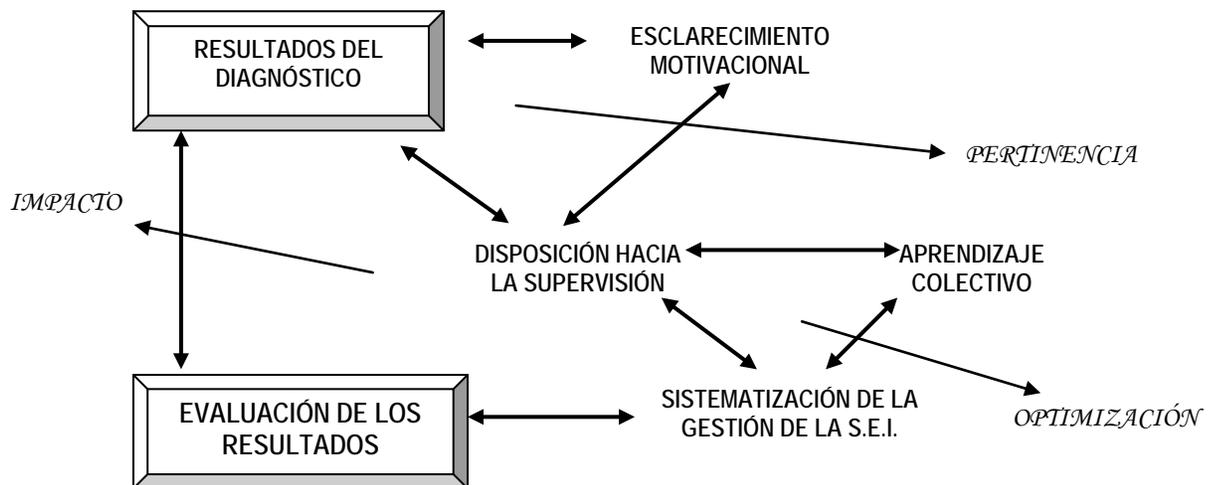


Fig. 2.10 Expresión dinámica del Método para la Gestión de la Supervisión Escolar Interna

La concepción del método para la gestión de la supervisión escolar interna, atendiendo a su carácter productivo tiene que mostrar como atributos de su coherencia, la manera armónica e interrelacionada en que se establecen las acciones entre los sujetos implicados y entre los propios momentos ya explicados.

Igualmente, su carácter frecuente, ya que las acciones supervisivas se deben dar en lapsos de tiempo que posibiliten establecer un seguimiento continuo de todos los procesos que se dan en el centro politécnico industrial.

Por tanto, como modelo teórico, el modelo para la gestión de la supervisión escolar interna se concreta en el método para la gestión de la supervisión escolar interna, constituyéndose en un constructo científico de un alto nivel de abstracción en el que están presentes de manera integrada determinadas suposiciones teóricas acerca de cómo debe desarrollarse el proceso de la supervisión escolar interna, a partir de un conjunto complejo de relaciones que dan respuestas al carácter contradictorio entre lo verificador y orientador como cualidades inherentes a este proceso, y con salida en una metodología para su gestión, donde priman las relaciones interpersonales a través de una efectiva comunicación en las actividades supervisivas que se desarrollan.

2.3 CONTENIDO A ATENDER POR LA SUPERVISIÓN ESCOLAR INTERNA EN CORRESPONDENCIA CON LA PERTINENCIA, EL IMPACTO Y LA OPTIMIZACIÓN DE LOS SUBPROCESOS

Toda esta concepción connota a la calidad educacional en el centro politécnico industrial como una dimensión que expresa la visión integradora de la pertinencia, el impacto y la optimización presentes en cada uno de los subprocesos, como base esencial para configurar la metodología que se propone al atender indicadores de calidad significativos, lo cual se recoge en la matriz que los relaciona.

MATRIZ DE LOS PROCESOS ESPECÍFICOS Y LAS DIMENSIONES DE PERTINENCIA, IMPACTO Y OPTIMIZACIÓN

MATRIZ PROCESO PEDAGÓGICO PROFESIONAL

<u>SUBPROCESO</u>	<u>PERTINENCIA</u>	<u>IMPACTO</u>	<u>OPTIMIZACIÓN</u>
<p>PROCESO PEDAGÓGICO PROFESIONAL</p> <p>A. En el centro politécnico industrial</p> <p>B. En el centro de producción</p> <p>DIRECCIÓN DEL TRABAJO METODOLÓGICO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuado cumplimiento de los objetivos formativos-productivos que se expresan en: • Obtención de adecuados resultados de la promoción, la asistencia a clases y al trabajo, la retención, y la producción. (En físico y en valores). • Apropiación por los estudiantes de los conocimientos, habilidades y valores declarados en los objetivos, que se evidencian en sus conductas, actitudes y comportamientos. • Demostrar sus condiciones de competente en los talleres y empresas en general. • Dar seguimiento a los egresados, para la identificación de sus posibles insuficiencias. • La constatación de adecuada preparación de las asignaturas. • El desarrollo efectivo de las actividades del Consejo Técnico y los Departamentos y cumplimiento de sus planes de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las transformaciones en los estudiantes a través de su formación básica y específica. • La evolución de la caracterización y diagnóstico inicial aplicados. • Una activa participación de los estudiantes en actividades políticas-ideológicas, deportivas, culturales, recreativas y de preparación para la defensa. • La contribución que hacen a resolver problemas de la comunidad a través de a producción de bienes materiales. • El nivel de respuesta de los egresados a las exigencias del puesto de trabajo asignado desde el punto de vista profesional. • Atención a la caracterización de los estudiantes; para brindar la adecuada atención a las diferencias individuales y grupales. • Las actualizaciones de las asignaturas, cumplimiento cabal de la relación intermateria e intencionalidad política en las clases, uso correcto de las TIC, una bien concebida planificación, orientación, control y evaluación del 	<ul style="list-style-type: none"> • La acción oportuna de las organizaciones políticas y de masas juveniles. • La participación e influencia del papel de la familia y otros factores de la comunidad. • La coordinación de todos los factores que intervienen en el proceso formativo. • Ser utilizadas sus potencialidades al máximo. • El nivel de incorporación de los egresados a las actividades generales del centro de trabajo. • La existencia de un programa de trabajo anual donde se plasmen las tareas a desarrollar. • La existencia de una correcta concepción de la dosificación del contenido de acuerdo a los programas de las asignaturas y con una excelente preparación. • La existencia del sistema de evaluación, de los medios de enseñanza (incluye los

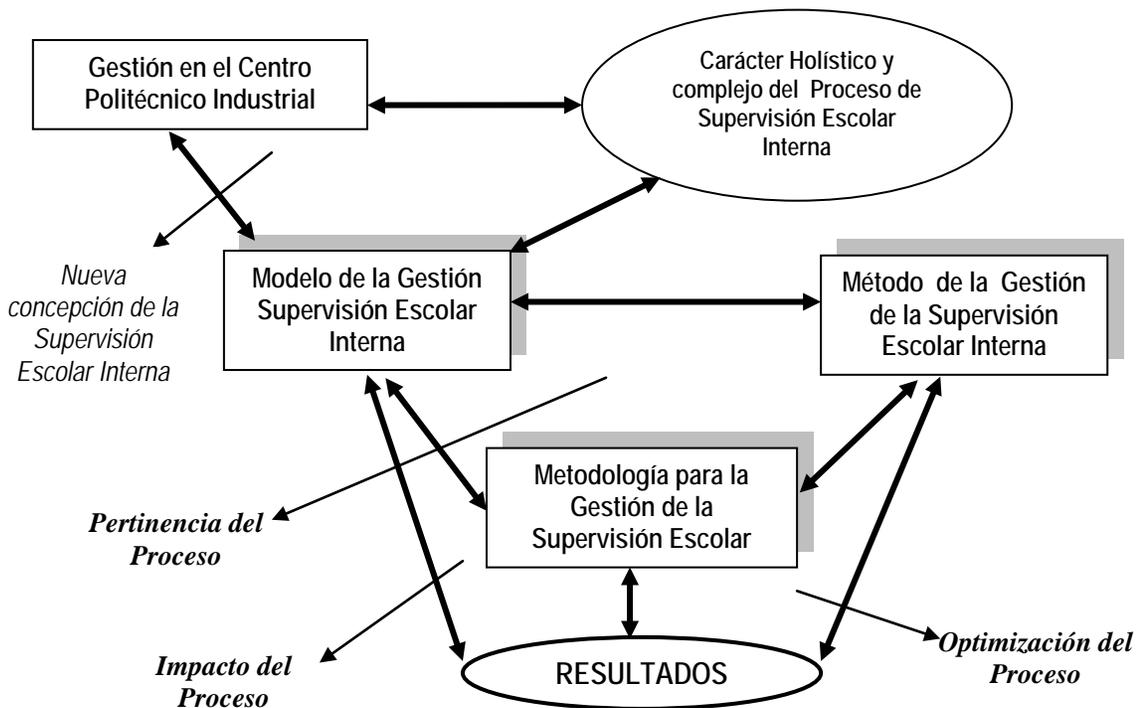
<p>SUPERACIÓN y LABOR CIENTÍFICA DEL CLAUSTRO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia del plan de superación del claustro con un carácter estratégico al realizarse sobre la base de sus necesidades, nivel de desarrollo alcanzado y potencialidades. • La existencia de un plan de investigaciones para reforzar los logros y solucionar las deficiencias. • Cuando el proceso de gestión del Consejo de Dirección del Centro así como la organización del profesorado, 	<p>estudio independiente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La atención diferenciada a los docentes, mediante las acciones de carácter metodológicas, E.M.C., y otras. • Las transformaciones que necesariamente deben ocurrir en los centros politécnicos industriales tienen que tener como base esencial el trabajo de validación caracterizado por una activa participación de los directivos y profesores. • Incorporación del personal docente a proyectos de investigación o introducción de resultados de carácter interno, territorial o nacional. • Incorporación de los profesores a los distintos tipos de superación como respuesta a sus necesidades, incluyendo las de carácter cultural. • Desarrolla trabajos a través de la ANIR con incidencia en la solución de problemáticas de la propia institución escolar, de la comunidad y muy especialmente de las empresas de la producción y los servicios. • Los cambios operados en los sujetos y objetos presentes en el 	<p>aseguramientos para las clases prácticas), de la bibliografía indispensable tanto en papel como en soporte magnético.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una participación activa de los miembros del Consejo Técnico como órgano asesor de la dirección metodológica en el centro politécnico industrial, lo cual permita reforzar los logros y solucionar las deficiencias detectadas. • El pan de superación y de investigación de los profesores responde a su caracterización y potencialidades. • La atención a profesores noveles, por cuanto es la vía para que el colectivo pedagógico preserve, mantenga y desarrolle la cultura que en el centro politécnico se manifiesta. • El uso correcto del programa de la Universalización. • Identificación de niveles de prioridad que se le concede a los objetivos
--	--	--	--

<p>ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN ESCOLAR</p>	<p>los trabajadores, alumnos y los servicios del centro, es guiado por el Proyecto Educativo del Centro y acompañado del Sistema de Supervisión Escolar Interna como proceso que monitorea permanentemente el centro politécnico industrial y los procesos que a su interior se manifiestan.</p>	<p>quehacer de los centros politécnicos industriales, dentro del marco de la organización y gestión escolar institucional.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cambios que son influenciados también por el cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos, por el vínculo que se establece con la familia y la comunidad. 	<p>institucionales, uso de los locales, otros medios materiales y/o financieros.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El rol que juegan los sujetos actuantes en el quehacer del centro politécnico industrial. • El grado en que asimilan las tareas, el comprender la importancia y significado de la labor del trabajo en equipo como factor contribuyente a la conciliación de intereses de manera accesible y transparente. • El nivel de cumplimiento de los convenios establecidos con Empresas, Organismos y otros.
---	--	---	--

2.4 METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE LA SUPERVISIÓN ESCOLAR INTERNA SEGÚN EL MODELO Y EL MÉTODO PARA SU GESTIÓN

2.4.1 INTRODUCCIÓN

Se tiene que la interrelación entre la gestión escolar en el centro politécnico industrial y la supervisión escolar interna, se sintetiza en la propuesta del modelo de la gestión de la supervisión escolar interna, lo cual da como resultado una nueva concepción de la supervisión que en el plano interno debe realizarse en el centro politécnico industrial, con salida en la metodología a través de la aplicación práctica del método para la gestión de la supervisión escolar interna, lo que se representa en la figura que a continuación se muestra.



A través de la metodología, al asumir la definición dada por A. M. Caballero Portuondo la que la describe como un sistema de métodos, procedimientos, vías, medios en los que se fundamentan las acciones intelectuales y prácticas que se realizan en un determinado contexto, bajo ciertas condiciones, con el propósito de alcanzar determinados objetivos; se establecen los requerimientos organizativos que permiten realizar la gestión del proceso de la supervisión escolar interna como parte del perfeccionamiento de la gestión escolar institucional, que de manera continua exige la labor en los centros de la rama industrial de la Educación Técnica Profesional.

La metodología que se presenta toma en cuenta los elementos teóricos y prácticos de la supervisión de orden nacional e internacional a lo que se le suma las exigencias del Sistema Nacional de Evaluación de la Calidad Educativa (SECE); no obstante se puede identificar su novedad a partir de los siguientes aspectos:

- ❖ Sus presupuestos cobran matices peculiares lo cual han sido fundamentados en el modelo para la gestión de la supervisión escolar interna con enfoque holístico configuracional de la didáctica, que como aporte principal sustenta esta investigación. Bajo estas condiciones es factible e indispensable verificar y orientar: el proceso formativo-productivo, la gestión escolar institucional y el crecimiento profesional e institucional, con manifestación en los subprocesos asumidos y que dinamizan el quehacer en el centro politécnico industrial.
- ❖ La aplicación de la metodología es respaldada por el sistema de indicadores que caracterizan las cualidades de pertinencia, impacto y optimización y que tienen salida en los aspectos a supervisar en las diferentes variables que se han de supervisar, lo cual deviene en herramienta confiable e importante para la gestión escolar institucional que realiza el Consejo de Dirección, el Director y el resto de los directivos de los centros politécnicos industriales, de manera que se gane en efectividad en su labor.
- ❖ Las etapas de la metodología, dan salida a lo concebido en el modelo y en el método para la gestión de la supervisión escolar interna, por tanto, su aplicación dará un respaldo científico a este importante proceso, alejándolo de la empiria y la improvisación.

Por otro lado en la interrelación que se establece entre estas categorías en esta nueva concepción de trabajo, contribuirá a mejorar la calidad en la formación integral y profesional de los alumnos, el desarrollo del claustro y el funcionamiento del centro.

Su puesta en práctica le permitirá al Director del centro desarrollar una gestión acertada sobre la base de la constatación directa en todos los escenarios del mismo, todo lo cual se inserta en el Sistema de Trabajo del centro politécnico industrial.

2.4.2 ESTRUCTURACIÓN DE LA METODOLOGÍA

La metodología se ha estructurado en diferentes partes, las que se describirán con el fin de que se tenga el suficiente conocimiento de las mismas para garantizar la adecuada actuación de todos los directivos, los que

tendrán junto con el apoyo de sus colaboradores la responsabilidad de poner en práctica el proceso de gestión de la supervisión escolar interna en el centro politécnico industrial. Estas partes son:

- ❖ Objetivo General.
- ❖ Fundamentos y Generalidades.
- ❖ Contenidos del proceso de gestión de la supervisión escolar interna.
- ❖ Método empleado en la gestión de la supervisión escolar interna para la organización de los eslabones que dinamizan este proceso en los centros politécnicos industriales.
 - Especificidades del proceso de gestión de la supervisión escolar interna.
 - Matriz de la organización de los elementos que determinan el contenido de la supervisión escolar interna en los centros politécnicos industriales.
 - Procedimiento para desarrollar el proceso de la gestión de la supervisión escolar interna.
 - Responsabilidades de los diferentes niveles de dirección en el proceso de gestión de la supervisión escolar interna.
- ❖ Resultados del proceso de la gestión de la supervisión escolar interna en el centro politécnico industrial.

Además de toda la concepción fundamentada con anterioridad, tiene también como base de partida esta propuesta, todo lo legislado por el Ministerio de Educación a través del Subsistema de la Educación Técnica y Profesional y de la Dirección de Inspección del organismo central, para el funcionamiento de estos centros, así como la experiencia del quehacer cotidiano de los mismos.

OBJETIVO GENERAL.

Tomando como referente el modelo de la gestión de la supervisión escolar interna asumido con enfoque holístico configuracional, la metodología tiene como objetivo general guiar la gestión del proceso de la supervisión escolar interna, sobre una base científica, para que en el momento oportuno se puedan detectar irregularidades en el desarrollo del proceso pedagógico profesional, del resto de los subprocesos y del propio funcionamiento del centro, de manera tal que no se afecte la calidad de sus resultados.

FUNDAMENTOS Y GENERALIDADES.

El centro politécnico industrial es el lugar privilegiado para las relaciones que se establecen en el proceso pedagógico profesional. La valoración de su funcionamiento permite obtener conclusiones válidas que relacionen normativas legales, la atención y apoyo brindado por la Dirección a todas las actividades del centro, así como los resultados alcanzados en éste.

Es una tendencia, que para conocer y regular el funcionamiento de cualquier sistema educativo, en los tiempos actuales el ámbito de la evaluación no se limita a los estudiantes y los procesos educativos, sino que resulta esencial extenderla a toda su complejidad. Entiéndase, en sus proyectos y logros, sus estructuras y recursos, su dinámica de relaciones y actividades, jugando en esa evaluación un papel decisivo, los integrantes de todos los sectores que inciden en su funcionamiento.

En este caso, se interpreta que el proceso de gestión de la supervisión escolar interna, es un proceso que como eslabón de la gestión escolar institucional, al tener su base de partida en el diagnóstico, dinamiza las relaciones interpersonales, la comunicación, la recopilación de información confiable y la toma de decisiones sobre la base de adecuada claridad de roles y con salida en esta metodología, permite verificar y orientar los subprocesos que con carácter holístico y complejo en los centros politécnicos industriales se manifiestan, a fin de alcanzar la adecuada calidad en la formación integral y profesional de los alumnos, propiciar el desarrollo del claustro y provocar acciones de mejora de carácter general.

Es un elemento de diagnóstico permanente porque permite conocer las causas de los aciertos y dificultades, con un carácter multiplicador provocador de acciones formativas y transformadoras, por lo que no constituye un fin en sí mismo, sino punto de partida para nuevas acciones que den continuidad a la dirección del proceso pedagógico profesional y demás procesos en el centro politécnico industrial.

Por lo antes expuesto, el proceso de la supervisión escolar interna se concibe como actividad integradora de las funciones de verificación y orientación que ejerce la Dirección del centro con la participación de todos los actores del proceso, de manera coherente, frecuente y sistematizada de la actividad educacional institucional y de la capacidad de los directivos del centro politécnico industrial, como una manifestación de la cultura de la organización.

Teniendo en cuenta lo anterior, se considera que a través del proceso de la gestión de la supervisión escolar interna debe desarrollarse la verificación y la orientación con el mismo carácter continuo, participativo, autorregulador, formativo y transformador que debe tener, la evaluación en el proceso pedagógico profesional, de ahí que sea necesario establecer el plan de trabajo anual (Anexo 16), que permitirá mensualmente confeccionar el plan correspondiente (Anexo 17).

Es verificador porque permite constatar la marcha y resultado de los procesos que en el centro politécnico industrial se dan y que definen la cultura institucional y la de los subprocesos, según lo establecido.

Es orientador ya que se caracteriza por poseer un carácter formativo, por la cultura que adquiere el supervisado, en aspectos de orden organizativos, de gestión, de carácter legal, ético y de comportamiento social, de ahí su carácter transformador, puesto de manifiesto en los cambios que se producen, a partir de la toma acertada de decisiones.

Por tanto, uno de los objetivos principales de la metodología propuesta es la de servir como eslabón mediador entre la gestión escolar institucional y el proceso de gestión de la supervisión escolar interna, para obtener resultados de adecuada calidad.

Con el proceso de la gestión de la supervisión escolar interna en el centro politécnico industrial, se verifica la comprensión, asimilación y consecuente aplicación de la Política Educacional expresada en las direcciones principales, los objetivos estatales, las prioridades de la enseñanza, los documentos normativos y metodológicos que orientan su cumplimiento.

CONTENIDOS DEL PROCESO DE LA SUPERVISIÓN ESCOLAR INTERNA.

En correspondencia con las principales líneas de la política educacional en los programas de las acciones de supervisión, se tienen en cuenta los objetivos institucionales siguientes:

- ❖ La formación de valores como resultado del sistema de trabajo político-ideológico de formación ciudadana, a partir del proceso pedagógico profesional y de la vinculación del estudio con el trabajo como piedra angular de la pedagogía martiana y marxista.

- ❖ El desarrollo del proceso pedagógico profesional según los objetivos de la educación y las exigencias de los planes de estudio y programas establecidos, el desarrollo de las actividades docentes y extra escolares, especialmente las dirigidas a la formación integral; el diagnóstico de los problemas que inciden negativamente y su repercusión en la correcta formación laboral de los estudiantes, precisando los factores que afectan los resultados de todo el sistema.
- ❖ El funcionamiento de las estructuras de dirección, en particular de los órganos colectivos y el papel de los directivos.
- ❖ El aseguramiento de la satisfacción de las necesidades esenciales relacionadas con las condiciones de vida, alimentación, desarrollo del proceso pedagógico profesional y el control de los recursos destinados a este fin, incluyendo el estado de la actividad contable.

También se identifican como finalidades de la Supervisión Escolar Interna las siguientes:

- ❖ Facilitar la creación de un clima de reflexión compartido.
- ❖ Estimular la participación, la implicación responsable y el trabajo en equipo.
- ❖ Lograr que la gestión escolar institucional, sobre una base científica, sea protagonista principal de la acción en el centro, como vía para su desarrollo con estilo propio.
- ❖ Impulsar el desarrollo del profesorado y la innovación o reorientación educativa a través de la superación y la actividad científica.

En correspondencia con los objetivos institucionales y las finalidades de la supervisión escolar interna, ésta se dirigirá principalmente, hacia los cuatro subprocesos siguientes: a) El proceso pedagógico profesional, b) la dirección del trabajo metodológico, c) La superación y la labor científica, d) La organización y administración escolar. Además se tendrán en cuenta dentro del marco de estos subprocesos, entre otros los aspectos siguientes:

- ❖ La optimización del proceso pedagógico, considerando para ello el uso: del diagnóstico, del trabajo metodológico, la evaluación profesoral y la superación, para lograr la adecuada calidad en el aprendizaje de los alumnos.

- ❖ El desarrollo de la universalización de la Enseñanza Universitaria Pedagógica en el centro, velando por la utilización correcta de la fuerza profesoral en formación, así como de la labor que desarrollan los profesores tutores y profesores adjuntos pertenecientes al centro politécnico industrial.
- ❖ El impacto del programa audiovisual y de la computación. Uso de los medios destinados a este fin.
- ❖ La política de cuadros en las diferentes instancias de trabajo.
- ❖ El funcionamiento del sistema de trabajo en el nivel visitado.
- ❖ El cumplimiento del principio del estudio-trabajo, especialmente, el vínculo con empresas.
- ❖ La formación de valores como resultado de la labor política-ideológica dentro del marco de las actividades docentes y extradocente.
- ❖ El trabajo de prevención que se desarrolla.
- ❖ La preparación para la defensa.
- ❖ La calidad de vida de los estudiantes, relación con la familia.
- ❖ El uso y control de los recursos humanos, financieros y materiales.

Las actividades y procesos que se supervisan para constatar el estado de los contenidos antes señalados se realizará partiendo del diagnóstico, considerando los resultados, las causas y factores que condujeron a ellos, con todos sus antecedentes, tendencias y posibilidades de solución, y siempre que sea posible, se determinará el papel desempeñado por los directivos en la obtención o no de dichos resultados, emitiendo un juicio de valoración.

La supervisión escolar interna, tanto por los resultados del trabajo como por su propio proceso de ejecución anticipadamente pulsa, conoce, prevé e informa de las tendencias principales, aporta nuevos elementos del proceso pedagógico profesional respecto a causas y posibles soluciones cuando se trate de tendencias negativas y divulga aquellas de índole positivas, todo lo cual se hace extensivo al funcionamiento del centro.

Se defiende el criterio que cualquier actividad de supervisión que se desarrolle de orden técnico, docente, científico, social requiere de la presencia de determinadas condiciones de partida que sirvan de base para garantizar su exitosa realización.

Tiene esta propuesta el objetivo de organizar las acciones a desarrollar en el proceso de gestión de la supervisión escolar interna, por lo tanto, se presenta de forma tal que de la manera más sencilla posible, se puedan asociar a las variables declaradas como de interés para verificar, aquellos indicadores y aspectos, que se describen en la matriz específica y que facilitará la aplicación del proceso de gestión de la supervisión escolar interna propuesto, provocando la adecuada calidad en los resultados.

MATRIZ DE ORGANIZACIÓN DE LOS ELEMENTOS COMPONENTES DE LA SUPERVISIÓN ESCOLAR INTERNA.

VARIABLES	INDICADORES	FUENTES DE INFORMACIÓN	ASPECTOS A EVALUAR	RESPONSABLE
A. Proceso Pedagógico Profesional	A.1 Grado de consecución de los objetivos generales.	<ul style="list-style-type: none"> . Informes semestral y anual. . Actas de diferentes órganos colectivos de trabajo. . Estrategias de trabajo. . Información cotidiana. . Actas consejo de escuela. . Informes valorativos de los resultados de los convenios con empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> A.1.1. Coherencia de los objetivos generales del año con las propuestas de mejoras formuladas en el informe final del curso anterior. A.1.2. Funcionalidad (concreción y realismo) de los objetivos. A.1.3. Previsión de las estrategias (actuaciones, calendario, responsables, recursos, lugar y otros) para alcanzarlos. A.1.4. Cumplimiento de los objetivos: Aspectos que se destacan, aspectos que necesitan mejoras. A.1.5. Causas que han impedido una completa consecución de los objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> . Director. . Sub-Dtor Docente. . Sub-Dtor Ens. Práctica. . Departamentos. . Equipo Técnico . Colectivo de años. . Colectivo de asignaturas . Equipo de Prof. Guías.
	A.2 Grado de cumplimiento de los principales indicadores del proceso.	<ul style="list-style-type: none"> . Informe de cortes de resultados del PDE . Actas de asignaturas . Registro de asistencia . Documentación estadística. . Análisis del plan anual de producción. . Registro continuo de resultados. . Informes semestral y anual. 	<ul style="list-style-type: none"> A.2.1. Calidad de la promoción, nivel de desempeño de los alumnos. A.2.2. Comportamiento de la asistencia a clases y al trabajo. A.2.3. Cumplimiento de la retención. A.2.4. Eficiencia alcanzada. A.2.5. Plan de Producción. <ul style="list-style-type: none"> a) En físico. b) En valores. 	<ul style="list-style-type: none"> . Consejo de Dirección. . Subdirecciones . Consejo Técnico . Departamentos . Prof. Guías. . Colect. de años y asignaturas . Profesores . Estudiantes.
	A.3 Grado de consecución de los objetivos propuestos en el sistema del trabajo Político-ideológico y la formación de valores.	<ul style="list-style-type: none"> . Actas del consejo de dirección. . Actas del consejo técnico. . Actas de colectivos de años. . Resultados de comprobaciones políticas-ideológicas. . Entrevistas a directivos, profesores y estudiantes. . Resultados de reuniones grupales. 	<ul style="list-style-type: none"> A.3.1. Evolución de la caracterización inicial de acuerdo a los diagnósticos aplicados. A.3.2. Cumplimiento de los deberes estudiantiles. A.3.3. Nivel de participación de trabajadores y estudiantes en actividades de carácter político-ideológicas, deportivas, culturales, recreativas y de preparación para la defensa. A.3.4. Cumplimiento de la preparación política-ideológica y cultural y su salida en la clase. A.3.5. Actuación personal, incondicionalidad, perseverancia. A.3.6. Llenado del expediente acumulativo. A.3.7. Propuesta de mejora para: Reforzar los 	<ul style="list-style-type: none"> . Director. . Sub-Director Docente . Sub-Dtor Ens. Práctica . J's Departamentos. . J's Colect. de asignaturas . Profesores Guías. . Profesores.

B. Dirección del Trabajo Metodológico	A.4. Grado de consecución de los objetivos en el proceso de formación profesional.	<ul style="list-style-type: none"> . Registros de control docente. . Convenios establecidos con organismos y empresas. . Registro del resultado de las prácticas preprofesionales. . Entrevistas . Encuestas. 	logros y Solucionar las deficiencias. A.4.1. Constatación del resultado de las clases prácticas en los talleres docentes A.4.2. Resultados de las prácticas preprofesionales en los organismos y empresas. A.4.3. Cumplimiento de prácticas de laboratorios y en áreas especializadas. A.4.4. Dominio del uso de la bibliografía técnica (tablas, gráficas) A.4.5. Dominio de la técnica de la computación aplicado al quehacer técnico. A.4.6. Propuesta de mejora para: Reforzar los logros y solucionar las deficiencias.	.Director. .Sub-Director Docente .Sub-Dtor Ens. Práct. .J's Departamentos
	A.5. Seguimiento a los egresados.	<ul style="list-style-type: none"> . Resultados de evaluaciones efectuadas. . Valoración de tareas y responsabilidades asignadas. . Informes de organismos y empresas. . Entrevistas . Encuestas .Resultados de investigaciones 	A.5.1. Constatación de los resultados de la actuación de los egresados en los organismos y empresas. A.5.2. Evaluación del nivel de respuesta de los egresados a las exigencias del puesto de trabajo asignado desde el punto de vista profesional. A.5.3. Nivel de incorporación de los egresados a las actividades generales del centro de trabajo. A.5.4. Constatación de los criterios de los directivos de las empresas sobre los resultados de la preparación profesional e integral de los egresados. A.5.5. Propuesta de mejora para: Reforzar los logros y solucionar las deficiencias	. Director . Sub-Director Doc. . Sub-Dtor Ens. Práct. . J's Departamentos
	B.1. Funcionamiento del Consejo Técnico.	<ul style="list-style-type: none"> . Actas del Consejo Técnico. . Plan de actividades metodológicas previstas. . Informe semestral y final . Cumplimiento de los acuerdos. . Entrevistas. 	B.1.1. Constatación de la existencia del programa de trabajo anual. B.1.2. Seguimiento a los acuerdos tomados. B.1.3. Alcance de las medidas adoptadas para regular el proceso. B.1.4. Comportamiento de la asistencia y participación de los miembros del Consejo. B.2.1. Existencia del Plan de Trabajo Metodológico. B.2.2. Actualización de la caracterización de los	. Director . Sub-Directores

C. Superación y Labor científica	B.2. Trabajo Metodológico en el Departamento.	<p>actividades metodológicas realizadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> . Registro del resultado de los controles a clases. . Resultados docentes de los estudiantes. . Actas de las actividades efectuadas . Entrevistas. . Encuestas. 	<p>docentes y su atención diferenciada.</p> <p>B.2.3. Nivel de cumplimiento de las acciones de carácter metodológicas, E.M.C., etc.</p> <p>B.2.4. Impacto del Trabajo Metodológico en el aprendizaje de los estudiantes.</p> <p>B.2.5. Comportamiento de la aplicación del Sistema de Clases Metodológicas.</p> <p>B.2.7. Comportamiento del proceso de validación.</p> <p>B.2.8. Cumplimiento de la norma de controles según resolución Ministerial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> . Director . Sub-directores . J's Departamentos. . J's Colect. de años. . J's Colect. de asig. . Profesores Guías . Profesores.
	B.3. Trabajo Metodológico en la Asignatura.	<ul style="list-style-type: none"> . Sistema de clases. . Registros de evaluación. . Registro cumplimiento de programas. . Caracterización de los estudiantes. . Registro del resultado de la atención a las diferencias individuales. . Documentación de las clases de taller. 	<p>B.3.1. Existencia del programa de la asignatura.</p> <p>B.3.2. Concepción de la dosificación del contenido, calidad del sistema de clases.</p> <p>B.3.3. Existencia del sistema de evaluación, de los medios de enseñanza y de la bibliografía.</p> <p>B.3.4. Existencia del registro de los resultados.</p> <p>B.3.5. Relación ínter materia e intencionalidad política en las clases, uso de la TIC.</p> <p>B.3.6. Labor con la caracterización de los estudiantes, planificación, orientación, control y evaluación del estudio independiente.</p> <p>B.3.7. Atención a las diferencias individuales.</p> <p>B.3.8. Propuesta de mejora para:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Reforzar los logros. b) Solucionar las deficiencias 	<ul style="list-style-type: none"> . Director . Sub-Director Doc., E.Práct. . J's Dptos. . J's Colect. Pedagóg.
	C.1. Superación del Claustro.	<ul style="list-style-type: none"> . Caracterización del claustro. . Resultados evaluación profesoral y de cuadros. . Programa perspectivo de desarrollo del claustro. . Entrevistas . Encuestas. 	<p>C.1.1. Calidad de la caracterización de los profesores.</p> <p>C.1.2. Existencia del plan de Superación Nivel de respuesta a las necesidades incluyendo las de carácter cultural.</p> <p>C.1.3. Atención a profesores noveles</p> <p>C.1.4. Constatación del nivel de preparación del claustro en la técnica de la TV, el video, la computación y el dominio del idioma inglés.</p> <p>C.1.5. Estado del programa de la Universalización e incorporación de profesores a los tipos de superación.</p> <p>C.1.6. Propuesta de mejora para: Reforzar los logros y solucionar las deficiencias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> .Director. .Sub- Director Doc. .Sub- Director Ens. P. .J's de Dptos.

D. La Organización y Administración Escolar.	C.2. El trabajo de investigación	<ul style="list-style-type: none"> . Banco de problemas. . Plan de investigaciones. . Necesidades de los organismos y empresas. . Resultados de la ANIR. . Caracterización de las potencialidades del profesorado. . Entrevistas . Encuestas. 	<ul style="list-style-type: none"> C.2.1. Nivel de identificación de los problemas y sus causas C.2.2. Existencia del plan de investigaciones. C.2.3. Concepción del trabajo científico-metodológico. C.2.4. Incorporación a proyectos de investigación. C.2.5. Trabajo de la ANIR. C.2.6. Valoración de la introducción de resultados. C.2.7. Trabajo de validación C.1.7. Propuesta de mejora para: <ul style="list-style-type: none"> a) Reforzar los logros. b) Solucionar las deficiencias. 	<ul style="list-style-type: none"> . Director . Sub-Director . Doc. . Sub-Director . Ens. Práct. . J's Departamentos. . J's Colectivos pedagógicos.
	D.1. El Proyecto Educativo del Centro.	<ul style="list-style-type: none"> . Proyectos o Estrategias anteriores. . Informes valorativos . Resultados de diagnósticos. . Entrevistas, encuestas . Resultados de Investigación Científica. 	<ul style="list-style-type: none"> D.1.1. Diagnósticos de partida o entrada. D.1.2. Objetivos estratégicos propuestos. D.1.3. Nivel de prioridad de los objetivos. D.1.4. Constatación del nivel de participación de los implicados D.1.5. Valoración del contenido, concepción, medios a emplear, etapas de aplicación de las actividades previstas. D.1.6. vínculo que se establece con la familia y la comunidad. D.1.7. Valoración del sistema de evaluación previsto para la medición del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> . Director . Sub-Director . Doc . Sub-Director . Ens. Práct. . J's Departamentos.
	D.2. La Dirección del Centro.	<ul style="list-style-type: none"> . Informes resumen. . Actas Consejo de Dirección. . Estrategias concebidas. . Organigramas. . Resultados evaluaciones de los directivos. . Entrevistas . Encuestas . Resultados de Investigación Científica. 	<ul style="list-style-type: none"> D.2.1. concepción de la gestión metodológica, técnica y administrativa a aplicar en el Centro. D.2.2. Aplicación de los conceptos que establece la gestión escolar institucional D.2.3. Identificación del flujo de información establecida. D.2.4. Concepción del desarrollo inmediato y perspectivo del personal y especialmente el profesorado. D.2.5. Nivel de satisfacción del equipo de dirección y colaboradores con la labor que se realiza. D.2.6. Estilo de gestión, unidad de acción, 	<ul style="list-style-type: none"> . Director . Sub-Dtor Doc . Sub-Dtor Ens. Práct.

			<p>procedimiento de toma de decisiones y sistema de verificación.</p> <p>D.2.7. Comprobación del funcionamiento del Equipo Técnico y Secretaría Docente.</p> <p>D.3.1. Constatación de las plantillas establecidas para cada Departamento.</p> <p>D.3.2. Constatación de la conformación de los grupos docentes en cuanto a intereses, sexo, procedencia, coeficiente intelectual.</p> <p>D.3.3. Nivel de motivación para el desarrollo profesional del claustro y coherencia de la organización con los objetivos propuestos.</p> <p>D.3.4. Nivel de influencia de la organización dada a los alumnos para la aplicación de la enseñanza colectiva y la personalización educativa.</p> <p>D.4.1. Uso racional de las aulas, talleres.</p> <p>D.4.2. Uso de la biblioteca por profesores y estudiantes.</p> <p>D.4.3. Uso de los controles económicos.</p> <p>D.4.4. Actividades extraescolares.</p> <p>D.4.5. Constatación del nivel de respuesta a los servicios prestados en el comedor, transporte, almacenes, servicios de salud.</p> <p>D.4.6. Constatación del nivel de influencia de la capacitación a los padres o familiares y otros niveles sociales.</p> <p>D.5.1. Constatación de los espacios disponibles en cuanto a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existencia, Funciones, Suficiencia, Conservación. <p>D.5.2. Las relaciones humanas establecidas en el centro. Lenguaje.</p> <p>D.5.3. Cumplimiento del reglamento disciplinario del centro.</p> <p>D.6.1. Constatación de las relaciones existentes. Nivel de participación.</p> <p>D.6.2. Vínculo familia y la comunidad respecto al</p>	<p>. Director</p> <p>. Sub-Dtor Doc.</p> <p>. Sub-Dtor Ens. Práct.</p> <p>. Sub-Dtor Inter.</p> <p>. J's Dptos</p> <p>. Director.</p> <p>. Sub-Director Doc.</p> <p>. Sub-Director Ens. Práct.</p> <p>. Sub-Director Internado.</p> <p>. Administrador</p> <p>. J's Departamentos.</p> <p>. Director</p> <p>. Sub-Dtor Doc</p> <p>. Sub-Dtor Ens. Práctica.</p> <p>. Sub-Director</p>
	D.3. Organización del profesorado y alumnado.	<p>. Estructura funcional del centro.</p> <p>. Sistema de horarios</p> <p>. Diagnósticos</p> <p>. Informes valorativos</p> <p>. Resultados de entrevistas</p> <p>. Resultados de encuestas</p> <p>. Resultados de Investigación Científica.</p>		
	D.4. Los Servicios del Centro.	<p>. Planes establecidos.</p> <p>. Informes de cumplimiento.</p> <p>. Resultados de entrevistas.</p> <p>. Resultados de encuestas.</p> <p>. Resultados de Investigación Científica.</p>		
	D.5. El medio y los medios del centro.	<p>. Inventarios.</p> <p>. Informes valorativos del uso y estado de conservación.</p> <p>. Resultados de entrevistas.</p> <p>. Resultados de encuestas.</p> <p>. Resultados de investigación Científica</p> <p>. Informes valorativos</p>		

=====

	D.6. El Centro y la Comunidad.	. Estrategias establecidas. . Diagnóstico . Resultados de entrevistas, encuestas, investigaciones	Proyecto Educativo del centro. D.6.3. Prestigio alcanzado por el Centro. D.6.4. Cumplimiento de los convenios con Empresas, Organismos, Instituciones Culturales, Organizaciones de Masas, etc. D.6.5. Propuesta de mejora para: Reforzar los logros y Solucionar las deficiencias.	Internado. . J's Dptos. . Administrador. . Director . Sub-Directores . J's Dptos
--	--------------------------------	---	--	---

MÉTODO EMPLEADO EN LA SUPERVISIÓN ESCOLAR INTERNA PARA LA ORGANIZACIÓN DE LAS ETAPAS QUE DINAMIZAN A ESTE PROCESO EN LOS CENTROS POLITÉCNICOS INDUSTRIALES.

Por las razones antes expuestas se considera que al estudiar el contenido y alcance de cada variable (entiéndase los subprocesos) es conveniente aplicar una estructura organizativa que posibilite generalizar el criterio verificador-orientador de la supervisión escolar interna a las mismas y que se explica a continuación a través de los etapas que adopta el método para la gestión de la supervisión escolar en su aplicación práctica con salida en la metodología.

El contenido teórico que sustenta al método que se aplicará en todas las actividades del proceso de la supervisión escolar interna, forma parte del aporte teórico de la tesis que aporta esta metodología, y que fue fundamentado en la modelación de la gestión de la supervisión escolar interna, y tiene su salida en la práctica del proceso supervisivo, siendo acompañado con determinados procedimientos que hacen más efectiva su aplicación.

En consecuencia el método para la gestión de la supervisión escolar interna dinamiza al modelo con expresión en la metodología para la gestión del proceso de la supervisión escolar interna, y cuyo algoritmo de trabajo para su aplicación práctica, se ha definido en diferentes momentos que a su interior dan salida a las etapas del método concebidas para el proceso. Ellos son: *I. Problematicación, II. Sensibilización, III. Aseguramiento, IV. Sistematización y V. Retroalimentación.*

Los momentos o pasos que se identifican en cada una de las fases del método, tienen como fin principal desarrollar las acciones que de manera consciente definirán todo el rumbo a seguir en el quehacer de los directivos y colaboradores en el cumplimiento de las acciones de supervisión, siendo los momentos, los siguientes:

I. PROBLEMATIZACIÓN

En este momento se tiene como principal objetivo, definir el objeto a supervisar, qué es lo que se persigue, quedando conformado en tres acciones principales: 1) Uso del diagnóstico sobre el proceso específico a supervisar, precisando las insuficiencias para darle un orden de prioridad, analizando y valorando la repercusión

que tienen para el logro de la misión del centro politécnico industrial; 2) Precisar el o los objetivos del proceso de supervisión escolar interna y 3.) Lograr la adecuada motivación, comprensión de roles y disposición de los sujetos participantes.

Poner en claro, estas y otras acciones supervisivas, es un elemento de éxito para este importante proceso, lo que se logra teniendo en cuenta el procedimiento siguiente: Partiendo del diagnóstico, se debe tener acceso a aquella información que se necesita para poder trabajar en la variable correspondiente. El análisis de la información recopilada es una tarea que requiere un grado de conocimiento amplio de la realidad educativa institucional, cuestión que no puede violarse en este caso; por lo que en este proceso, se necesita un alto grado de calidad de la información que se recoja, considerando que esta es la labor cualitativamente más significativa del proceso de la supervisión escolar interna.

Deben quedar bien precisados el o los objetivos de las acciones de supervisión a realizar, todo lo cual debe ocurrir tomando como referente el diagnóstico que se tiene del objeto a supervisar, para lo cual puede tenerse en cuenta disímiles fuentes de información.

Su determinación parte de la máxima autoridad del centro, es decir, del Consejo de Dirección con el Director al frente y con el concurso del resto de los directivos y colaboradores no directivos.

Una condición de éxito, como base de partida, para el desarrollo de proceso de la supervisión escolar interna es alcanzar la adecuada motivación, con manifestación en la plena disposición supervisiva de los sujetos participantes para asumir las tareas de manera responsable.

2. SENSIBILIZACIÓN

Tiene como objetivo la sensibilización reafirmar en los directivos y equipo de supervisión la necesidad del acto supervisivo a partir de poseer la adecuada preparación para enfrentar el proceso supervisivo, siendo sus dos momentos esenciales los siguientes:

1.) Conocimientos del Consejo de Dirección y análisis con el equipo de supervisión sobre la prioridad dada a las insuficiencias identificadas y 2.) Definir los aspectos de orden cognoscitivos a reforzar en el equipo de

supervisión, para abordar esas insuficiencias de manera científica tomando como base los instrumentos y medios necesarios para su realización.

En esta etapa se reafirma la disposición supervisiva, la que queda determinada por la asunción de tareas, reafirmación de la comprensión de roles y de la importancia del trabajo en equipo y la conciliación de intereses que conlleven a que los sujetos participantes sean accesibles y transparentes en sus actuaciones, primando la adecuada comunicación.

Sobre la base de lo anterior, se considera que hacer un análisis de las tareas acorde con los elementos ya planteados debe ser un ejercicio de reflexión de todos los directivos del centro politécnico industrial, como una manifestación palpable del trabajo en equipo, lo que posibilitará establecer, qué debe supervisarse para atender las insuficiencias diagnosticadas.

La asignación de responsables es también un elemento básico en la planificación del programa de la supervisión escolar interna. En este sentido es necesario establecer algunas consideraciones; entre las que se señalan:

1. El Consejo de Dirección es el responsable de la elaboración del plan de la Supervisión Escolar Interna y del análisis y aprobación del plan de acción (innovación o reorientación) en correspondencia con las conclusiones que se arriban en dicho informe.
2. Se consideran ejecutores del plan anual de la supervisión escolar interna todos los directivos del centro politécnico industrial con la participación de todos los sectores de la comunidad de la institución escolar.
3. El Consejo de Dirección siempre recoge, analiza y aprueba todas las actuaciones en el centro.
4. El Consejo Técnico participa activamente en la aplicación de la supervisión.
5. El apoyo del resto de los factores es algo de gran importancia por el apoyo al desarrollar el trabajo hombre a hombre, según el rol que juegan los niveles de dirección y que a continuación se muestra en un cuadro donde, de manera esencial, se recogen las actuaciones de diferentes niveles de trabajo del centro politécnico industrial.

ROL QUE JUEGAN LOS NIVELES DE DIRECCIÓN EN LA SUPERVISIÓN ESCOLAR INTERNA

QUIÉN	QUÉ	CUÁNDO
Consejo de Dirección	Elaboración del plan anual de supervisión . Determinación de indicadores, identificación de aspectos a supervisar,	Al comenzar el curso escolar

	asignación de tareas y responsables, determinación de las etapas del proceso.	
Consejo Técnico	Aplicación de la Supervisión . Recogida de información, identificación de logros y problemas, análisis de causas, propuestas de mejoras.	Según planificación aprobada
Departamentos Docentes	Aplicación de la Supervisión . Recogida de información y análisis, identificación de logros y problemas, análisis de causas, propuesta de mejoras.	Según planificación aprobada
Claustro de Profesores	. Conocimiento y valoración global de los resultados. . Propuesta de mejora a partir del análisis colectivo.	Al finalizar cada etapa evaluativa en el curso
Consejo de Escuela	. Análisis de los logros alcanzados, valoración de problemas existentes, análisis de causas, propuestas de mejoras	Al finalizar cada etapa evaluativa en el curso
Consejo de Dirección	. Análisis y aprobación de informes parciales y finales del curso, elaboración de conclusiones referentes a incluir en el informe resumen del curso y que serán puntos de partida para reorientar el quehacer del centro.	Final del curso escolar
OBSERVACIÓN. En todos los casos, el Consejo de Dirección tiene una activa participación con la presencia de sus miembros en las actividades de supervisión previstas en busca de la adecuada retroalimentación.		

Estas consideraciones son de gran importancia para la asignación de responsabilidades unipersonales por parte del Consejo de Dirección, ya que en el caso del Consejo Técnico está claro que el responsable es el Director, delegando funciones en su equipo de trabajo.

Además de lo anterior, se entiende que el funcionamiento del claustro recoge todo lo analizado por las instancias de dirección del centro, llegando a tomar, en correspondencia con los análisis efectuados, un conjunto de acuerdos de obligatorio cumplimiento en el centro.

El quehacer del consejo técnico, del claustro y de los departamentos en la supervisión escolar interna tendrá un éxito rotundo cuando el mismo esté respaldado, se insiste, por las siguientes acciones:

- ❖ Recogida de información. La recogida de información es algo indispensable para la valoración posterior del proceso, por esta razón, se requiere utilizar aquellas fuentes de información que permitan obtener todos los datos indispensables como diagnóstico para garantizar la calidad de la actividad supervisora.
- ❖ Análisis de Información. El análisis de información es una tarea que requiere un grado de conocimiento amplio de la realidad escolar, y al mismo tiempo se necesita una alta calidad de la información recogida y como se dijo con anterioridad es la labor cualitativamente más significativa del proceso, por lo que representa para la toma de decisiones.

Por esa razón se sugiere que se cumpla con lo siguiente:

- ❖ Desarrollar categorías para la interpretación de los datos, entendiendo por categorías, las ideas, conceptos, proposiciones, que servirán de referente en los diferentes aspectos atendidos. En este sentido se pueden establecer tres criterios básicos para seleccionar esas categorías: según normas, según técnicas aplicadas y según la experiencia cotidiana.
- ❖ Codificar y separar los datos por categorías, paso que está implícito en el anterior, ya que a cada categoría hay que asignarle uno o varios aspectos a supervisar, según se requiera.

Es evidente, que estas acciones crean las condiciones para la manifestación de una actitud hacia la conciliación de intereses, lo que significa que entre los supervisores y los supervisados se ponga de manifiesto una adecuada relación interpersonal a partir de una fluida comunicación, que lo lleve a actuar con accesibilidad y transparencia.

A este nivel de desarrollo del proceso supervisivo, es indispensable que el Director o en su lugar al que él designe desarrolle la adecuada capacitación a los supervisores, de manera que al tener la preparación necesaria puedan enfrentar las actividades supervisivas con éxito, ética y profesionalidad de manera tal que se cumpla el carácter verificador y orientador (formativo-transformador) de este proceso.

Por ello, es el momento en que se puntualizan los objetivos, se estudian los aspectos normados, se coleccionan los instrumentos a utilizar, la manera de actuar, las técnicas, formas, medios y procedimientos a utilizar en el acto supervisivo

3. ASEGURAMIENTO

En la etapa de aseguramiento, además de las acciones anteriores que también son parte del aseguramiento, son también objetivos de esta etapa los siguientes:

1. Establecer fecha, hora, lugar y tiempo en qué se pondrán en práctica las acciones de supervisión.

Es clara, la importancia de tener temporalizado el proceso e identificar los momentos, en que es más aconsejable desarrollar las formas que adoptan las actividades supervisivas, en correspondencia con el contexto donde esta se realiza, no obstante se debe entender que el proceso de la supervisión escolar interna es continuo en el

sentido de que cada día siempre algún aspecto es objeto de supervisión, por lo tanto el aspecto organizativo es de significativa importancia.

2. Definir y realizar los medios, instrumentos a emplear, así como los recursos a utilizar.

4. SISTEMATIZACIÓN

En la etapa de sistematización, su principal objetivo es la búsqueda de información sobre el objeto supervisado a través de (entrevistas, encuestas, control a clases, visitas a las empresa, constatación del plan de producción, verificación del cumplimiento de la labor científica y la superación, intercambios, contactos, encuentros con estudiantes, trabajadores docentes y no docentes, familiares y miembros de la comunidad, entre otras), siendo este el principal procedimiento a emplear en la Supervisión Escolar Interna. Este procedimiento, se complementa y enriquece con otros como son los siguientes:

- ❖ Comprobaciones de los conocimientos, habilidades, y la formación de valores como componentes esenciales de la formación por competencias.
- ❖ La observación de clases y otras actividades docentes y no docentes.
- ❖ La observación de actividades metodológicas.
- ❖ La revisión de la evaluación profesoral.
- ❖ La revisión de los planes de desarrollo científico y/o superación.
- ❖ La revisión de los estados financieros e inventarios activos.
- ❖ La constatación, mediante el conteo físico de los recursos.
- ❖ El control a otros documentos archivados de alumnos, trabajadores y de carácter colectivo.
- ❖ El control al cumplimiento de los Programa de la Revolución en esta enseñanza.

Se podrán integrar otros métodos y vías de comprobación siempre que la naturaleza del acto de supervisión así lo requiera y que no impliquen lastrarla con enfoques burocráticos. Cualesquiera que sean los métodos y procedimientos que se utilicen, serán sometidos a una constante renovación de manera tal que se cumplan adecuadamente los objetivos propuestos.

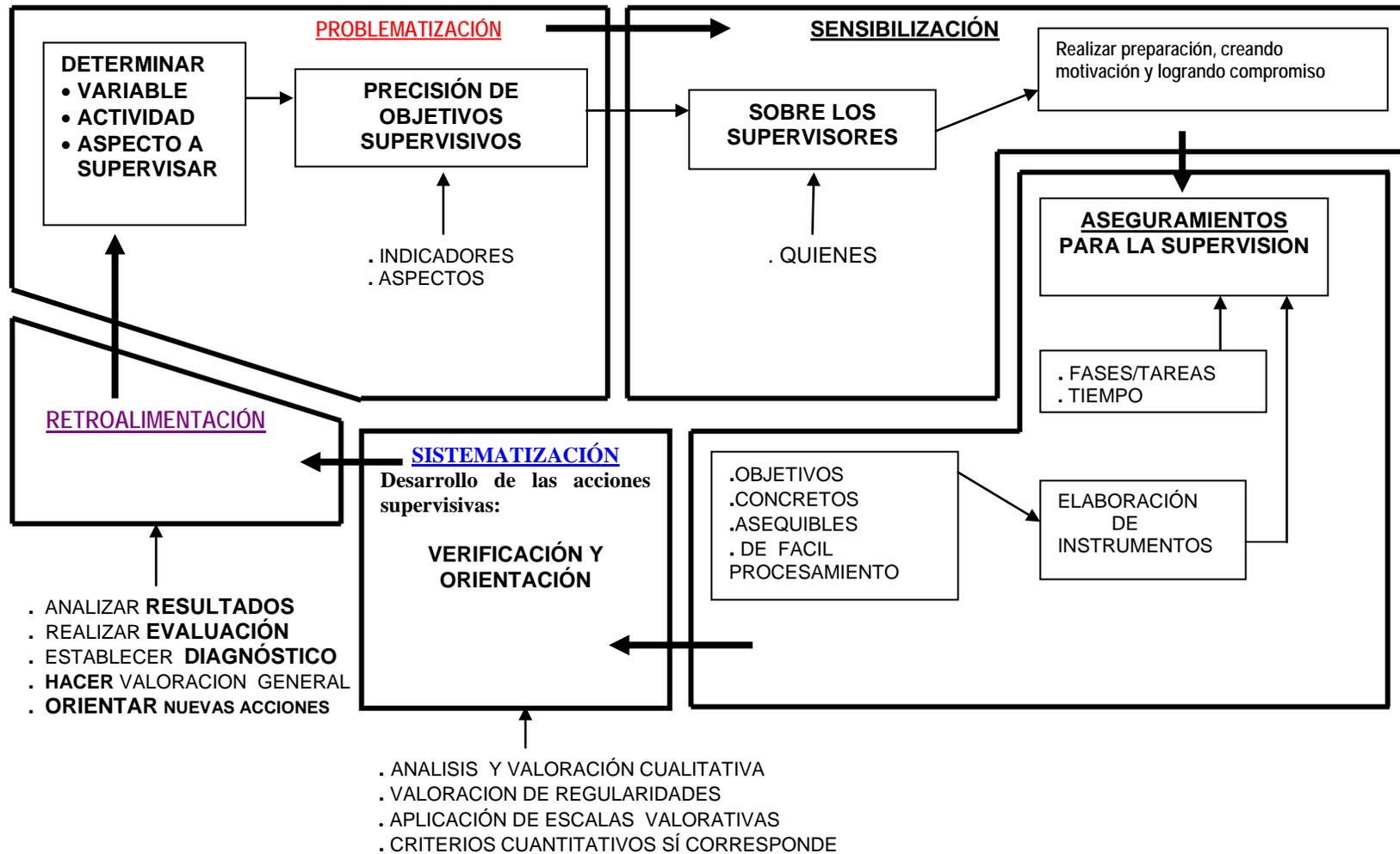
Modo de desarrollar el proceso de la supervisión escolar interna.

En el modelo que representa la concepción holística de la gestión del proceso de la supervisión escolar interna se interpreta claramente que para su puesta en práctica deben ser previstas todas las acciones del método para la gestión de la supervisión escolar interna por cuanto le dan la secuencia lógica de aplicación del mismo y que se concreta en las cinco etapas que le dan salida a su utilización.

Esto implica la necesidad de tener perfectamente determinado el objetivo o los objetivos que se persiguen en la supervisión a realizar lo que posibilitará concretar la concepción, el diseño, la organización e implementación de las cinco etapas del método en su aplicación práctica y los procedimientos a seguir en los mismos.

Por ello, una vez determinadas las variables, indicadores y aspectos que se supervisarán, será preciso concretar el modo en que se va a desarrollar el proceso, para lo que se necesita establecer con claridad las funciones al respecto de los distintos niveles de trabajo y sujetos participantes, así como los mecanismos de seguimiento de manera que aquellos actúen de manera coherente, frecuente y sistematizada, llegando a modificar estrategias de trabajo y actividades si es preciso, partiendo del DIAGNÓSTICO (ver gráfica).

MOMENTOS DE APLICACIÓN PRÁCTICA DEL MÉTODO PARA LA GESTIÓN DE LA SUPERVISIÓN ESCOLAR INTERNA



5. RETROALIMENTACIÓN

La retroalimentación tiene como objetivo, establecer como momento final los criterios valorativos de carácter cualitativo y cuantitativo que posibiliten emitir un juicio de valor, bajo los preceptos éticos y profesionales, de una labor tan importante como es la supervisión escolar institucional.

Se recomienda utilizar, en caso de considerarse, escalas de estimación y calificación, basadas esencialmente en el juicio profesional, para que puedan fácilmente ser procesada, juicio profesional que debe apoyarse en la norma establecida previamente como referente de evaluación para cada aspecto a supervisar.

En caso de utilizarlas, se propone escalas muy simples, muy comunes y fácilmente intercambiables para que esto no constituya un obstáculo en esta labor, teniendo en cuenta, que permita llegar a juicios claros y precisos sobre el estado del aspecto objeto de supervisión.

De ahí que, las acciones de evaluación, se concretarán en:

1. Argumentación, por parte del responsable de la supervisión, de los resultados alcanzados, enfatizándose en las causas que provocan las insuficiencias detectadas.
2. Evaluar cualitativamente, y si así se indica cuantitativamente, el desempeño de la persona responsabilizada con el área o actividad supervisada.
3. Evaluación generalizadora de los resultados obtenidos dejando bien identificadas cuáles son las insuficiencias que perduran.
4. Dejar registrado todo el acontecer de las acciones de supervisión realizadas, de tal manera, que pueda ser utilizado posteriormente como importante elemento de diagnóstico en las próximas etapas del quehacer supervisivo.

RESULTADOS

Es innegable que mediante el proceso de supervisión escolar interna se recopila un cúmulo de información que se constituye en el cumplimiento de su función principal, consistente en brindar información confiable a quienes en el centro politécnico industrial tienen la responsabilidad, como ya se dijo, de tomar decisiones e introducir mejoras mediante la aplicación de acciones transformadoras que posibiliten elevar la calidad de los resultados.

De ahí, que se entienda que el informe sobre los resultados del proceso de la supervisión escolar interna es el medio fundamental para cumplir con ese requisito.

Se comprende entonces, que en este informe según el formato asumido, (Anexo 18), se reflejará de forma concreta y precisa, los objetivos, el proceder y los resultados de la aplicación de la supervisión escolar interna y en el cual en lo esencial deben quedar recogidos los siguientes aspectos: a) Nombre de la dependencia que fue supervisada y la fecha en que se hizo. b) Objetivos y características del programa de la Supervisión Escolar Interna. c) Descripción de la dependencia o nivel de trabajo supervisado. d) Concreta descripción de las actividades de supervisión realizadas haciendo referencia a las dificultades y problemas encontrados y lo que es más importante, identificando las causas que lo provocan. e) Resultados de la supervisión: presentación resumida, por variables, de los principales hallazgos, ilustrando con datos cuantitativos y cualitativos (gráficos, tablas, resúmenes), en lo que se incluye, la valoración del desempeño de las personas que actúan en la dependencia supervisada. f) Conclusiones y propuestas de mejoras.

Al considerar que es de mucha mayor importancia, que la toma de decisiones, tenga como basamento toda la información recopilada, por el carácter científico que este accionar requiere, es indispensable la realización de un minucioso y profundo análisis de los resultados, con lo que se garantizará un dictamen o informe final de alta calidad

Dictamen que se tomará como diagnóstico que guiará la reorientación de las próximas actividades supervisivas, a partir de tomar las medidas que permitan, reforzar los logros y erradicar las causas que provocan las insuficiencias, dándole seguimiento en su posterior desarrollo. Finalmente, se tiene que esta metodología para la supervisión escolar interna, fue sometida al criterio de experto, como método cualimétrico, con el fin de identificar la efectividad de la misma, todo lo cual se explicará a continuación.

CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO 2

Como resultado de la conformación de este capítulo se arriba a los siguientes criterios concluyentes:

1. A partir del concepto dado de la supervisión escolar interna, todo acto de supervisión debe responder a un carácter coherente, frecuente y sistematizado, que de salida a un plan establecido, donde el trabajo en equipo tiene que connotarse, para alcanzar óptimos resultados, en el proceso pedagógico profesional, el desarrollo del claustro y el funcionamiento del centro.
2. La información recopilada en el proceso de la supervisión escolar interna, al compararla con la externa, es de mayor riqueza, validez y fiabilidad por la menor probabilidad de que sea deformada.
3. La modelación realizada de la gestión de la supervisión escolar interna a aplicar en el centro politécnico industrial bajo una concepción holística configuracional, permite dar respuesta a la contradicción fundamental de la investigación y organizar coherentemente en su esencialidad, todas las acciones para su puesta en práctica, lo que influirá favorablemente, en la calidad educacional de los resultados que se alcanzan en este tipo de centro escolar, como consecuencia de la relación dialéctica establecida entre el método, el modelo, y la metodología para la gestión de dicho proceso de supervisión.
4. Las relaciones entre las configuraciones del proceso de la supervisión escolar interna permiten adentrarse en las esencialidades de este proceso, lo cual fortalece el carácter científico de su concepción para contribuir a elevar la calidad educacional que se alcanza en los centros politécnicos industriales, mediante el perfeccionamiento de la gestión escolar institucional del complejo conjunto de procesos que se desarrollan en estos tipos de centros.
5. Con la adecuada manifestación de las etapas de la metodología para la gestión del proceso de supervisión en unidad dialéctica con la gestión escolar institucional, se logra brindar respuestas efectivas a la condición holística y compleja de los procesos que en los centros politécnicos industriales se desarrollan, a fin de elevar la calidad de los resultados.

CAPÍTULO 3. VALORACIÓN DE LA METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DEL PROCESO DE LA SUPERVISIÓN ESCOLAR INTERNA

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos con la aplicación del método de investigación científica denominado Método del Criterio de Expertos Dellphy, concebido para valorar, desde el punto de vista teórico, la factibilidad de la metodología que se propone para la aplicación práctica del modelo de la supervisión escolar interna, detallándose el procedimiento seguido en la aplicación de este método. También se realizó una toma de criterios sobre el concepto de supervisión escolar interna y el método coherente de la supervisión escolar interna, con el fin de determinar su validez, y beneficios en su utilización.

3.1 APLICACIÓN DEL MÉTODO DEL CRITERIO DE EXPERTO DELPHY A LA PROPUESTA DE LA METODOLOGÍA

Al asumir una definición de lo que es un experto, se toma la emitida por Palacios J., el que lo define así “..... es el individuo o grupo de individuos, organizaciones, etc., capaces de ofrecer valoraciones conclusivas de un fenómeno determinado y hacer recomendaciones respecto a sus momentos fundamentales con un máximo de competencia. Deben ser creativos, autocríticos, tener capacidad de análisis, de pensamiento espíritu colectivista y tener disposición para la actividad..” (42).

Como esencia este método permite obtener juicios de valor de situaciones complejas mediante la elaboración estadística de las opiniones de expertos sobre el tema enjuiciado, libre de criterios institucionales y de influencia de líderes y de dificultades para cuantificar los datos obtenidos.

Lo anterior, obliga a tener en cuenta ciertas cualidades de las personas que integran al grupo de posibles expertos, entre las que se consideran: profesionalidad, intuición, ética, independencia de juicios, disposición y conocimiento del tema que se aborda.

La población de los posibles expertos, de la cual se determinará la muestra, estuvo conformada por 37 personas clasificadas en: 8 Directores, 3 Metodólogos de la Provincia, 3 Metodólogos de Municipios, 7 Jefes de Departamentos, 7 Profesores de la Enseñanza, 2 Jefes de Departamento de la Facultad de ciencias Técnicas del ISP "Frank País García", 2 Profesores de dicha Facultad, 3 Doctores en Ciencias Pedagógicas de especialidad técnica y 2 Metodólogos de la Dirección Nacional de la Educación Técnica Profesional del MINED. Esta población fue seleccionada de manera intencional, considerando la representatividad y las cualidades descritas con anterioridad.

3.1.1 DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIA "K" DE LOS POSIBLES EXPERTOS

La población seleccionada fue sometida a un proceso de estudio con el fin de determinar los posibles expertos para lo cual se acometió un proceso que consistió en calcular el coeficiente de competencia "K", a partir de haber determinado el coeficiente de conocimiento "Kc" y el coeficiente de argumentación "Ka", para lo cual se operó de la siguiente manera:

❖ Determinación del coeficiente de conocimiento "Kc".

Este coeficiente en su determinación está permeado de la condición ética y profesional del posible experto, ya que se obtiene de la autoevaluación que a través de una encuesta él realiza de los aspectos que se le aportan y que están asociados a la temática que se desea evaluar, lo cual hace, tomando como referencia los valores de la escala representada, donde el cero "0" significa que el experto no tiene

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

absolutamente ningún conocimiento de la problemática correspondiente, mientras que la evaluación "10" significa que se tiene pleno conocimiento de la problemática tratada, entre estos dos valores extremos

existen 9 intermedios que serán utilizados por el experto de acuerdo a su criterio (Anexo 19, Pregunta 1) y cuyo resultado se muestra en el siguiente cuadro.

La capacidad del experto representada por el valor dado a cada aspecto para ajustarlo a la teoría de las probabilidades se multiplicó por (0,1), obteniéndose la puntuación de los mismos.

De estos resultados se hace una valoración cualitativa y cuantitativa de ese primer aspecto de la encuesta y que se representa a continuación:

De un total de 37 posibles expertos, 20 obtienen un coeficiente de conocimiento Kc entre 0,9 y 1,0; calificados de altos, 17 obtienen un Kc entre 0,6 a 0,8; calificados de medios. Evidencian estos resultados que el 100% del total de las personas concebidas como posibles expertos, poseen un coeficiente de conocimiento inicial adecuado, lo cual es de gran significado para la labor que se quiere realizar con ellos, lo que se resume en el anexo 20.

❖ Determinación del coeficiente de argumentación "ka".

En el cuadro 1 se expone el contenido que se le presenta al experto el que forma parte de la encuesta,

CUADRO 1

FUENTES DE ARGUMENTACIÓN	Grado de influencia de cada fuente según su criterio		
	ALTO (A)	MEDIO (M)	BAJO (B)
Análisis teóricos realizado por usted sobre la Supervisión Escolar			
Experiencia obtenida en relación con su participación en procesos de supervisión escolar en diferentes instancias de trabajo			
Revisión de trabajos de autores nacionales			
Revisión de trabajos de autores extranjeros			
Su conocimiento sobre la importancia del tema en el extranjero			
Su intuición sobre la trascendencia de la supervisión escolar			

Anexo 20 A Pregunta 2, estos seis aspectos representan los contenidos sobre los cuales él establecerá una autoevaluación, en correspondencia con una escala de valor establecida, en Alto (A), Medio (M) y Bajo (B), marcando con una (X) en el grado de influencia de cada uno de los contenidos de referencia.

Estos resultados cualitativos que se presentan en el Anexo 20 A, se transforman en una expresión cuantitativa mediante una tabla patrón perteneciente al método y que se muestra en el Anexo 21, y cuyos resultados definitivos después de la transformación, con lo que queda determinado el coeficiente "Ka" en correspondencia con los seis aspectos evaluados.

Estos resultados de manera global se resumen en la matriz de doble entrada que a continuación se muestra.

CRITERIO	FUENTES DE ARGUMENTACIÓN					
	1	2	3	4	5	6
ALTO	29	29	29	11	12	37
MEDIO	5	8	8	14	13	-
BAJO	3	-	-	12	12	-

Como puede ser observada las fuentes de argumentación 4 y 5 son las que mayores resultados tienen en la categoría de medio y bajo, y están asociadas a lo que han escrito autores extranjeros al respecto y la incidencia de la temática también en el extranjero, ello es muestra de la falta de información sobre esta importante temática proveniente de esa fuente, se considera una necesidad superar esta insuficiencia con la labor mancomunada de todos los Centros de Información Pedagógica en los diferentes niveles, contribuyendo al suministro de esta información.

Se considera de muy positivo el hecho de que el 78,37% de las autoevaluaciones consideran de alta la experiencia obtenida en la participación en procesos de supervisión escolar y el 21,63% evalúan esa experiencia de media.

El resultado del resto de los aspectos evaluados permite considerar de suficientes los conocimientos de los posibles expertos en su selección definitiva.

Consecuentemente con estos resultados en el coeficiente de argumentación "Ka" se obtuvo que 28 posibles expertos representando el 75,67% obtuvieron una calificación de alta y 9 de media para el 24,33% de estas personas.

❖ Determinación del coeficiente de competencia "K"

Al aplicar la fórmula $K = 0.5 (Kc + Ka)$ para de terminar el nivel de competencia de los expertos, según el cuadro del anexo 16, se tiene que del total de posibles expertos (37), fueron evaluados con alta competencia un total de 30 posibles expertos para el 81,68% y de media 7 personas para el 18,92%, no obstante estos resultados, se seleccionaron un total de 33 expertos, al considerar que 1 Director; 1 Jefe de Departamento de la enseñanza y 2 profesores de igual condición por los resultados, podían ser eximidos en lo esencial por su poca experiencia, no afectando la cantidad de expertos válida para someter la Metodología para la Gestión del Proceso de la Supervisión Escolar Interna a evaluación (Anexo 22).

3.1.2 EVALUACIÓN DE LA METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DEL PROCESO DE SUPERVISIÓN ESCOLAR INTERNA

El objetivo fundamental de la evaluación que realizarán los 33 expertos seleccionados, según la guía de evaluación Anexo 23, está dirigido a determinar el juicio de estos expertos sobre los indicadores señalados a evaluar, y el grado de concordancia de los expertos sobre cómo la metodología propuesta contribuye a elevar el nivel de efectividad de la gestión del proceso de supervisión escolar interna a aplicar por los directivos de los centros politécnicos de la Rama Industrial de la Educación Técnica y Profesional cubana.

Los 12 indicadores que fueron sometidos a la valoración de los expertos son los siguientes:

1. Calidad de la concepción y factibilidad de aplicación de la metodología para la efectividad de la gestión del proceso de supervisión escolar interna en los centros politécnicos de la Rama Industrial.
2. Validez de los criterios asumidos (lo formativo-productivo, la gestión escolar institucional y el desarrollo humano e institucional) asociados a la calidad de los resultados en los centros politécnicos industriales.
3. Factibilidad de las variables asumidas (Subprocesos) como contenido para la supervisión escolar interna en los centros politécnicos industriales.
4. Coherencia entre los elementos que conforman la estructura de la metodología propuesta; para el logro de efectividad en la gestión escolar institucional.

5. Validez de los objetivos y contenidos de la metodología para contribuir a lograr la adecuada calidad de los resultados.
6. Factibilidad y coherencia de los pasos (problematización, sensibilización, organización sistematización y reorientación) que dinamizan la aplicación práctica de la metodología propuesta.
7. Grado de influencia que se le ha dado a directivos y no directivos en el desarrollo del proceso de supervisión escolar interna propuesto en la metodología.
8. Factibilidad de la organización de los elementos componentes de la supervisión escolar interna expresada en la matriz que los organiza.
9. Validez del formato establecido para la presentación de los resultados del proceso de la supervisión escolar interna en el centro politécnico industrial.
10. Coherencia entre el proceso de supervisión escolar interna y el contenido del Sistema de Trabajo del centro.
11. Grado de complementación entre el Proceso de Supervisión Escolar Interna y el Entrenamiento Metodológico Conjunto.
12. Contribución que puede hacer la metodología propuesta, a la elevación de la efectividad de la gestión escolar institucional de los directivos en el centro politécnico industrial.

A partir de aquí, y con el objetivo de determinar el criterio de cada experto, se procedió de la siguiente manera:

Para la evaluación de estos indicadores los expertos tomaron como referencia una escala de cinco criterios cualitativos a los que se asociaron cinco valores, (Muy Adecuado-5, Bastante Adecuado-4, Adecuado-3, Poco Adecuado-2, No Adecuado-1) para evaluarlos y cuyos resultados se muestran en el Anexo 24 representado por los valores asignados a cada indicador por cada uno de los expertos.

Al seguir los pasos se obró de la siguiente manera:

1. Determinación de la matriz de frecuencia absoluta

En esos resultados se tiene que al valorar el comportamiento del criterio muy adecuado, se observa en los resultados de la frecuencia absoluta, Anexo 25, que con excepción del indicador 5, el resto presenta el mayor puntaje en este criterio, significándose en esta categoría el primero y último indicador con 24 y 32 criterios respectivamente. Precisamente el indicador 5 fue evaluado 17 veces como de bastante adecuado, representando el mayor por ciento en esta categoría, es decir, el 46% del total.

2. Determinación de la matriz de frecuencia acumulada

Esta matriz se conformó al relacionar cada uno de los indicadores a evaluar por los expertos con los criterios de evaluación emitidos por ellos como muy adecuado (C1-5), bastante adecuado (C2-4), adecuado (C3-3), poco adecuado (C4-2) y no adecuado (C5-1). El resultado de su construcción puede ser observada en el Anexo 26. La primera columna se reprodujo tal y como se obtuvo en la tabla de las frecuencias absolutas, a partir de ahí se fueron sumando los valores del resto de las columnas de manera acumulativa, para la construcción de la próxima matriz al no incidir sobre los resultados que se buscan, la columna cinco se elimina.

3. Determinación de la matriz de frecuencia relativa acumulada

Se construye a partir de dividir entre el número de expertos (33) cada uno de los valores de la matriz de frecuencia acumulada (Anexo 27), el valor resultante representa la media empírica de la probabilidad de cada indicador seleccionado al quedar situado en determinada categoría y pueden ser observados en el Anexo 27.

4. Búsqueda de las imágenes de los valores de la frecuencia relativa acumulada

Para ello se determina el valor de la distribución normal inversa acumulada, a fin de obtener los valores que corresponden a las probabilidades calculadas en esa distribución. Esto se realizó a partir de buscar la imagen de cada uno de los valores del Anexo 27 por la inversa de la curva normal, lo cual puede obtenerse mediante la búsqueda manual, utilizando la tabla patrón de la curva normal estándar inversa o

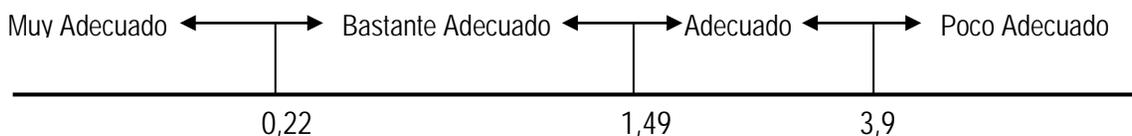
mediante el programa Microsoft Excel 2003, en este trabajo se utilizó la tabla patrón y los resultados obtenidos se muestran en el Anexo 28.

5. Determinación de los puntos de cortes

Teniendo ya determinada cada imagen, se suman algebraicamente los valores de las columnas (criterios) y filas (indicadores) respectivamente, tal y como se muestra en el Anexo 28.

A cada criterio se le determina el valor medio de la suma al dividir el resultado de ésta entre el número de indicadores a evaluar, obteniendo los puntos de cortes respectivos.

Los puntos de cortes son los límites de referencia para determinar la categoría o grado de adecuación de cada indicador de la metodología que se evalúa, según la opinión de los expertos consultados. Ello permite, construir la línea de puntos de cortes, la que en este caso queda representada así de acuerdo a los resultados del Anexo 28.



6. Determinación de la categoría evaluativa dada por los expertos para cada indicador

Tomando como base el Anexo 28 se tiene que, a la suma encontrada en cada fila se le halla el promedio (P) como resultado de dividir esta suma entre el número de criterios evaluativos tenidos en cuenta (4) y que se muestra en la columna identificada con ese mismo nombre.

Con posterioridad se determina (N) identificada como el promedio de promedio, ya que se promedia respecto al número de indicadores y al número de criterios; en este caso se tiene que:

$$N = \frac{112,36}{12 \times 4} = 2,34$$
$$N = 2,34$$

Donde: **112,36** es el valor de la suma de las sumas; **12** es el número de indicadores que se evaluaron a la metodología y **4** es el número de criterios evaluativos con los que se ha trabajado.

Conocido este valor (N), se le resta el valor promedio (P) de cada fila, obteniéndose un valor (Ver Anexo 28 en columnas resultado de N-P), que al llevarlo a las líneas de los puntos de corte, definirá la evaluación emitida por los expertos a cada indicador.

Los resultados finales arrojan que 9 de los 12 indicadores fueron evaluados de Muy Adecuado, es decir el 75% y de Bastante Adecuado el 25%. De estos nueve aspectos evaluados de Muy Adecuado existen ocho que por el resultado obtenido revelan la factibilidad de la concepción, organización e implementación de la metodología propuesta, al estar sus valores significativamente alejado del punto de corte 0,22. En los tres aspectos restantes, el resultado del último aspecto indica lo arraigado que está el trabajar sobre la base de la empiria y no sobre base sustentada científicamente, lo que evidentemente demuestra lo complejo que es cambiar formas de pensar, sentir y actuar que por largos años se han aplicado, no obstante se considera que la evaluación otorgada satisface las expectativas de este investigador respecto a la utilidad de la metodología.

7. DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE CONSENSO DE LOS EXPERTOS

El nivel de consenso según Kendall se determinó calculando el coeficiente de concordancia (W) por la

expresión: $W = \frac{12S}{K^2(N^3 - N)}$; donde S es la suma de los cuadrados de las desviaciones cuya

determinación se apoya en la tabla (Anexo 29), que recoge el ranqueado de los valores dados por cada

experto a las preguntas realizadas, donde S se calcula según la expresión $\sum_{j=1}^n (S_j - \bar{S})^2$ siendo

$\bar{S} = \frac{\sum_{j=1}^n S_j}{N}$, obteniendo un valor de $S = 10874,18$; y K igual al número de expertos y N al número de

preguntas evaluadas por los expertos; en este caso 33 y 12 respectivamente. Obteniéndose que $W = 0,07$;

lo que significa un bajo nivel de concordancia entre el criterio de los expertos, aún habiéndose evaluados,

por ellos, todos los indicadores sometidos a su consideración de muy adecuado y bastante adecuado.

Los expertos emitieron un total de 396 criterios evaluativos, de los cuales 226 fueron de muy adecuados (57,07%), 125 de bastante adecuado (31,56%) y 45 de adecuados (11,37%), no existiendo ninguna evaluación desfavorable, siendo los que más se significan en la categoría de muy adecuados, los siguientes:

1.- Contribución que puede hacer la metodología a la elevación de la efectividad de la gestión escolar institucional; 2.- La calidad de la concepción y factibilidad de aplicación de la misma; 3.- Coherencia entre los elementos estructurales de la metodología; 4.- Coherencia y factibilidad de las etapas establecidas; 5.- Factibilidad de las variables asumidas (Subprocesos).

Por otro lado se significa que 351 de los criterios emitidos están en el rango de muy adecuado y bastante adecuado lo que representa que el 88,65% de los criterios emitidos, lo que da la medida del nivel de aceptación de la metodología propuesta, teniendo en cuenta que el resto de los criterios hasta completar los 396 fueron evaluados de adecuados, con lo que se interpreta que el 100% de los expertos aceptan la metodología.

Por tanto, de acuerdo a estos resultados, los expertos en función de los indicadores evaluados consideran de calidad, factible y válida la **Metodología para la Gestión de la Supervisión Escolar Interna**, ya que tiene plena cabida en el Sistema de Trabajo del centro como un medio de contribución a la elevación de la efectividad de la Gestión Escolar Institucional de los directivos en los centros politécnicos de la Rama Industrial de la Educación Técnica y Profesional cubana, para cumplir con rigor su Misión Social.

Constituyéndose, el proceso de la supervisión escolar interna en una nueva herramienta a utilizar por el Director y su Consejo de Dirección, para el logro de los objetivos institucionales recogidos en el proyecto educativo del centro, con el fin de alcanzar la adecuada calidad educativa en la formación integral y profesional de los alumnos, el desarrollo del claustro y en el funcionamiento de la institución, al no entrar en contradicción con el sistema de trabajo del centro al constituirse como un eslabón de éste, junto con la aplicación del entrenamiento metodológico conjunto como otro proceso a utilizar con el mismo propósito.

3.2 EVALUACIÓN DEL CONCEPTO DE LA SUPERVISIÓN ESCOLAR INTERNA Y DEL MÉTODO COHERENTE DE LA SUPERVISIÓN ESCOLAR INTERNA

Esta evaluación se realizó a partir del criterio de los 7 Directores y 6 J' de Departamentos seleccionados como expertos, a los cuales además de la evaluación de la metodología se les solicitó de manera particular que emitieran sus criterios sobre el concepto y el método coherente de la supervisión escolar interna, a través de una encuesta que se muestra en el anexo 30 y tomando como referentes los indicadores siguientes:

- a) Nivel de validez
- b) Nivel de aplicabilidad
- c) Carácter científico

Estando referidos los dos últimos para la evaluación del método.

Sobre el Concepto:

En la tabla que se presenta queda recogido el criterio de los Directores y J' de Departamentos, en un plano ético profesional, sobre la validez del concepto aportado, resultados que se expresan en puntos porcentuales.

CARGO	C A T E G O R Í A S				
	Muy Relevante	Bastante Relevante	Relevante	Poco Relevante	No relevante
Directores	21,43	42,85	35,72	-	-
J's Dptos	50,00	33,33	16,67	-	-
Total	38,46	38,46	20,08	-	-

Estos resultados permiten que se concluya que el concepto sobre la supervisión escolar interna aportado contribuye a consolidar el carácter científico de esta propuesta y por lo tanto brinda la posibilidad de reafirmar a éste como uno de los aportes principales de la tesis, enriqueciendo el objeto y coadyuvando al cumplimiento del objetivo de la investigación.

Sobre el Método:

De la misma manera, en la tabla que a continuación se presenta queda recogido el criterio de los Directores y J' de Departamentos sobre el carácter científico y aplicabilidad del método aportado,

CARGO	C A T E G O R Í A S				
	Muy Relevante	Bastante Relevante	Relevante	Poco Relevante	No relevante
Directores	21,43	42,85	35,72	-	-
J's Dptos	33,33	50,00	16,67	-	-
Total	30,77	46,13	20,08	-	-

resultados que se expresan igualmente en puntos porcentuales.

Son estos resultados una muestra palpable que el método coherente de la supervisión escolar interna, contribuirá a consolidar el carácter científico de la propuesta que se ha realizado desde su aplicación práctica, por su carácter dinamizador de todo el proceso de la supervisión escolar interna, donde se connotan las relaciones interpersonales mediante una efectiva comunicación entre los sujetos participantes en el acto supervisivo, consolidándose el criterio del método como otro aporte teórico de la investigación.

Otras consideraciones sobre el concepto y el método de la supervisión escolar interna.

Precisamente la última pregunta de la encuesta aplicada permitió recoger los criterios sobre estas configuraciones, los que quedan resumidos en la siguiente tabla en puntos porcentuales:

CARGO	RASGOS	MUCHO	BASTANTE	POCO	NINGUNO
Directores	Beneficios	69,23	30,77	-	-
	Dificultades	-	-	-	-
J's de Departamentos	Beneficios	100	-	-	-
	Dificultades	-	-	-	-
Total	Beneficios	84,62	15,38	-	-
	Dificultades	-	-	-	-

Al observar los resultados a los que se arriba con esta pregunta, se reafirma el criterio de este investigador en cuanto a la posibilidad que brinda esta nueva propuesta de la supervisión escolar de contribuir de manera efectiva a transformar las concepción, proyección, organización e implementación de las acciones supervisivas que se aplican por los directivos en el centro politécnico industrial, como vía que posibilita alcanzar resultados superiores en la calidad educacional que se logra en estos tipos de centros, con independencia a las transformaciones a las cuales se somete este nivel de educación.

CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO 3

Al realizar una valoración de todo el proceso de evaluación de la Metodología para la Gestión del Proceso de Gestión Escolar Interna, se concluye lo siguiente:

1. La composición de la muestra seleccionada permitió universalizar los criterios recogidos, al tener en cuenta la diversidad de estos criterios sobre la temática que se evalúa.
2. Los expertos seleccionados, por los resultados obtenidos tanto en el nivel de conocimiento como de argumentación, poseen las condiciones necesarias para efectuar desde el punto de vista técnico, metodológico y profesional una seria y profunda evaluación de la metodología propuesta.
3. El carácter abarcador y significativo de los indicadores asumidos, para la evaluación de la metodología, el concepto y el método por los expertos, permite garantizar el rigor de esta importante base de partida.
4. Los resultados ilustran que los expertos emitieron criterios valorativos de gran significación para interpretar de satisfactoria la calidad, factibilidad, validez y coherencia del concepto de la supervisión escolar interna, el método y de la metodología propuesta, por lo que es un factor que puede contribuir a perfeccionar la labor de los directivos de los centros politécnicos de la rama industrial de la Educación Técnica y Profesional, y así conseguir la adecuada efectividad en la Gestión Escolar Institucional en correspondencia con su carácter holístico y complejo.

CONCLUSIONES GENERALES

El análisis histórico de las etapas estudiadas y los indicadores asumidos para ese estudio posibilitaron identificar la necesidad de búsqueda y adecuación de la supervisión escolar a las nuevas exigencias de la educación en el país, y se hace evidente que es imprescindible abordar su estudio con científicidad y rigor conceptual a cuyo intento se ha dedicado esta investigación.

De ahí que, la fundamentación que se da de todos los subprocesos que se manifiestan en el centro politécnico industrial, permiten significar los múltiples factores que inciden sobre la calidad de los resultados, donde la supervisión escolar interna como eslabón del proceso de gestión escolar institucional debe perfeccionarse de forma continua.

Consecuentemente, el resultado del diagnóstico realizado, indicó la necesidad de perfeccionar las acciones de verificación y orientación sobre los subprocesos que actúan al interior del centro politécnico industrial, para lo cual se ha modelado el sistema de la supervisión escolar interna que motive, implique y desarrolle a las personas actuantes en este escenario educativo para lograr la adecuada pertinencia, impacto y optimización de todos esos subprocesos, cumpliéndose el objetivo de la investigación al dejar elaborada la metodología para la gestión del proceso de supervisión escolar interna para este tipo de centro.

Por ello, se asume que la supervisión escolar, por su carácter científico hay que abordarla desde la cultura del país, área, región y de la institución escolar, en el que se mueve y desde el sistema político que la hace posible, concepción que se aplicó para la configuración del método y el modelo de la supervisión escolar interna que se propone, teniendo su correspondiente salida en la metodología para su gestión.

Se connota entonces, que la relación de índole dialéctica que se manifiesta entre la gestión escolar institucional y la supervisión escolar interna, expresa que ese proceso de gestión requiere ir acompañado de un proceso de regulación que permita identificar debilidades, dificultades o logros, mediante la búsqueda de información confiable alrededor del objeto de supervisión, como resultado de adecuada relaciones

interpersonales donde la comunicación juega un papel fundamental dentro del marco de esta actividad, teniendo en su centro la contradicción fundamental entre verificación-orientación.

En consecuencia, el concepto que se aporta de la supervisión escolar interna, posibilita establecer la correspondiente definición de los aspectos que describen el carácter de pertinencia, impacto y optimización de cada uno de los subprocesos, como elementos esenciales que permiten configurar la metodología para la gestión del proceso de la supervisión escolar interna, con el fin de elevar la calidad de los resultados al atender indicadores de significativa influencia en el logro de esa calidad.

Los resultados del criterio de los expertos, ilustran que no hubo ningún de ellos que emitiera voto negativo, lo cual es una significativa referencia para interpretar la calidad, factibilidad, validez y coherencia de la metodología propuesta, con el fin de perfeccionar la labor de los directivos de los centros politécnicos de la rama Industrial de la Educación Técnica y Profesional y así conseguir la adecuada efectividad en la Gestión Escolar Institucional. Comportamiento que se repite con la valoración que se hizo del método para la gestión de la supervisión escolar interna y del concepto de supervisión escolar interna que se aporta.

RECOMENDACIONES

El introducir en la práctica escolar la Metodología de la Gestión del Proceso de Supervisión Escolar Interna en los centros Politécnicos Industriales supone cambios en las actuales concepciones que sobre este importante quehacer se tiene, por lo que se recomienda:

1. Llevar a vía de hecho nuevas investigaciones teóricas que permitan, seguir aplicando el enfoque holístico configuracional de la didáctica en el tratamiento de las múltiples aristas del objeto abordado, al considerar que con lo realizado hasta estos momentos no agota su estudio, mejora la calidad de los resultados y así satisface las exigencias para perfeccionar el proceso de formación de los alumnos para el mejor desempeño de los egresados al incorporarse a las actividades de la producción y los servicios.
2. Poner en práctica por la Dirección de la Educación Técnica y Profesional del Ministerio de Educación, la Metodología para la Gestión del Proceso de la Supervisión Escolar Interna, para la valoración de su generalización, dados los cambios que provocaría en la Gestión Escolar Institucional en los centros politécnicos industriales por el significativo aporte que pueden constituirse para el desarrollo económico del país.

BIBLIOGRAFIA

1. Afanasiev, V. G.: Dirección Científica de la Sociedad. Moscú, Editorial Progreso, 1978.
2. Aguayo, Alfredo M.: Memorial Anual. Distrito Escolar de la Habana. La Habana, Escuela Pública. 1901.
3. Almendros, Herminio.: La Inspección Escolar: Exposición crítica de su proceso en Cuba. Tesis de Grado. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba, 1952.
4. Alonso Rodríguez Sergio H.: El Entrenamiento Metodológico Conjunto: Un método revolucionario de dirección educacional. La Habana, Dirección de Cuadros del MINED, 1994
5. Alvarado Oyarce, O.: Supervisión Educativa. Teoría y Práctica. Lima, Editorial Educativa. 1990.
6. Álvarez Cárdenas, Rosa.: La evaluación institucional en los centros educativos. Una herramienta para elevar la calidad. La Habana, Evento Internacional Pedagogía 2003.
7. Alvarez de Zayas, Carlos.: Metodología de la Investigación Científica. Santiago de Cuba, CESS "Manuel F. Gran. Santiago de Cuba, 1995.
8. _____ . La Investigación Pedagógica. En Epistemología. Santiago de Cuba, CESS "Manuel F. Gran. Santiago de Cuba, 1993.
9. _____ . La Universidad. Sus procesos y sus leyes. La Habana, Ministerio de Educación Superior [s.n.a.]
10. Amenaque, Mercedes.: "Papel de la Inspección en el momento actual: El trabajo de inspección desarrollado en el curso 1976-77", en Revista Educación (La Habana) no. 29 Abril-Junio, 1978.
11. Aquiles, Gay y Miguel Ángel Ferrera.: La Educación Tecnológica. Argentina, Conocet, 1997.
12. Argentina, Ministerio de Cultura y Educación. Secretaría de programación y Evaluación educativa: Evaluación y gestión: módulo de capacitación para Supervisores. Buenos Aires, 1996.
13. Armas Ramírez, Nerely y otros: Caracterización y diseño de los resultados científicos como aportes de la investigación- educativa. Villa Clara, Universidad Pedagógica "Felix Varela". Villa Clara.
14. Arsinov, V.: "Cuestiones indispensables de la inspección", en Revista Educación (La Habana) no. 33 Abril-Junio, 1979.
15. Ballesteros, A.: La inspección en organización escolar. 2 tomos. México, [s.n.] 1957.
16. Baquero Patricio: Sistema de acompañamiento y mejoramiento continuo. Quito, Dirección de Educación del Municipio Metropolitano de Quito, Ecuador, 2004.
17. Basto Rizo, Miguel Ángel. y otros: El Entrenamiento Metodológico Conjunto. Su influencia en la elevación de la calidad del Proceso Docente Educativo. Santiago de Cuba, Pedagogía 97, 1997.

18. _____ . La supervisión escolar interna desde una visión holístico configuracional. en Revista Electrónica de la Escuela Superior de Cultura Física y el Deporte. La Habana, 2004
19. _____ . "Propuesta metodológica para la supervisión escolar interna en los centros politécnicos industriales de la provincia de Santiago de Cuba". En Revista Electrónica Maestro y Sociedad Santiago de Cuba, Universidad Pedagógica "Frank País García".
20. _____ . "El carácter científico de la supervisión escolar", en Revista A D Astra Instituto Mejías de Quito Ecuador, 2004. p. 20-26
21. _____ . "La supervisión escolar como un garante de la calidad de lo formativo-productivo en los centros de formación técnica", en Revista en Formación de Ecuador. 2004
22. _____ . "La supervisión escolar interna en la Educación Técnica y Profesional cubana: proceso que contribuye a la obtención de la adecuada calidad", en CD Memorias del Evento Internacional Planeamiento, Administración y Supervisión Educativa. La Habana, Cuba, 2004
23. Batista Garbao, Jorge: "La inspección del trabajo educativo en la Educación Media, objetivos y procedimientos", en Revista Educación (La Habana) no. 35. Octubre-Diciembre, 1978.
24. Benítez Hernández, Eusebio M.: La organización de los Inspectores de Escuelas en Cuba. Tesis de Grado. La Habana, Universidad de la Habana. 1946.
25. Bermúdez Sanguera, Rogelio y M. Rodríguez Rebastillo: Teoría y Metodología del aprendizaje. La Habana, Editorial Pueblo y Educación. 1996.
26. Bernardo Calvo, Joaquín: comp. Memoria Primer Congreso de Administradores Educativos. San José, Editorial Universidad de Costa Rica. 1999.
27. Blazha, Stephan: Inspección del Proceso Docente Educativo en la Escuela. (Conferencia en la Dirección de Inspección del MINED). La Habana [s.n.] 1978.
28. Blinchevki, F. L. y otros: Enseñanza Práctica de los Institutos Tecnológicos. Editorial Pueblo y Educación, La Habana, [s.f.]
29. Bolaños Montero, María Rosa y Valdivia Lira Rosa I.: Modelo integrado para la Administración del Centro Educativo: Enfoque holístico, sistémico, procesal y estratégico. San José, Universidad de costa Rica. Oficina de Publicaciones. 1996.
30. Bolívar, Antonio: "Autoevaluación institucional para la mejora interna. Ponencia en Mesa Redonda "Experiencias de evaluación institucional", en el III Congreso Interuniversitario de Organización Escolar ("Reforma Educativa y Organización Escolar"), (ed.): *Reforma Educativa y Organización Escolar*. Santiago de Compostela: Tórculo, vol. II, pp. 915-944.

31. Bravo López Gisela y Elover Leiva Padrón: "La comunicación pedagógica, un reto al profesor en ejercicio". Instituto Superior Pedagógico Cienfuegos, en Evento Internacional Pedagogía 99. La Habana. Cuba.
32. Bringas Linares, José A.: Teoría y práctica de la dirección educacional, en Evento Internacional Pedagogía 2001. La Habana. Cuba.
33. Caballero Santos, Soubal.: Una nueva forma de pensar en la gestión escolar. Universidad de Ciego de Ávila. Cuba. En: [http:// www.monografía.com](http://www.monografía.com) [040316]
34. Camejo Echemendía, Dimas: Administración y Supervisión Educativa: Dos actividades que se complementan. Ponencia Evento Pedagogía. La Habana, Julio 2002
35. Cano García Elena: Evaluación de la Calidad Educativa. Buenos Aires, Colección Aula Abierta. Editorial La Muralla S.A. 1998.
36. Cañete Escalona, Félix: La evaluación institucional. ¿Qué tiene la escuela? ¿Qué entrega la escuela? Santiago de Chile, Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Chile, [s.a.]
37. Carnota Lauzán, Orlando: Curso de Administración para Dirigentes. La Habana, Editorial Ciencias Sociales, 1981.
38. Castro Ruz, Fidel: La Historia me Absolverá. La Habana, DOR del Comité Central del P.C.C., 1973.
39. Castro Pimienta, Orestes D.: Curso sobre Evaluación en la Escuela. [s.l.], [s.n.], [s.a.]
40. Chávez Rodríguez, Justo A.: Bosquejo Histórico de la Ideas Educativas en Cuba. La Habana, Editorial Pueblo y Educación, 1996.
41. _____ . Aproximación a la teoría Pedagógica Cubana. La Habana, Evento Internacional Pedagogía 2003. 2003
42. Collazo Delgado, Basilia y María Puentes Albá: La orientación en la actividad pedagógica. La Habana, Editorial Pueblo y Educación, 1992.
43. Libro del Trabajo del Sociólogo. Moscú, Editorial Progreso, 1988.
44. Colombia, Ministerio Educación Nacional. Guía para la auto evaluación con fines de acreditación de programas de pregrado. Santa Fé de Bogota. [s.n.] 1997.
45. Corrales, Diosdado: Hacia el perfeccionamiento del trabajo en la escuela. La Habana, Editorial Pueblo y Educación. 1976.
46. _____ . "La visita a clase como medio de superación del maestro", en Revista Educación (La Habana) no. 33. Abril-Junio. 1979.

47. Costa Rica. O.E.I.: Un desafío crucial para mejorar la calidad. La reforma de la gestión educativa. Informe presentado en reunión con los países Centroamericanos y del Caribe. San José, [s.n.] 1996
48. Costa Rica, Ministerio de Educación Pública: Educación de Calidad: El quehacer educativo en el aula. San José, Impresión Multi-Print, 1997.
49. Cruz Baranda, Silvia y H. C. Fuentes González: Resultados científicos esperados en la aplicación de los métodos de la investigación científica. Santiago de Cuba, CeeS "Manuel F Gran". Universidad de Oriente. 2003
50. Cuba. MINED.: Características fundamentales de las principales actividades metodológicas. Complemento Res. 85/99, La Habana, MINED [s.n.] 1999.
51. _____. Lineamientos para fortalecer la formación de valores, la disciplina y la responsabilidad ciudadana desde la escuela. Resolución Ministerial No. 90/98 La Habana, MINED [s.n.] 1998.
52. _____. Precisiones para el desarrollo del Trabajo Metodológico en el Ministerio de Educación. Resolución Ministerial No. 85/99. La Habana, [s.n.] 1999.
53. _____. Precisiones para el curso 2000-2001. Resolución Ministerial No. 73/2000. La Habana, [s.n.] 2000.
54. _____. Reglamento de la Metodología de Trabajo del personal docente de Enseñanza Práctica en la Educación Técnica y Profesional. Resolución Ministerial No. 114/87. La Habana, [s.n.] 1987.
55. _____. Sistema de preparación política-ideológica. Curso 1999-2000. La Habana, [s.n.] 1999.
56. _____. El Sistema de trabajo político-ideológico del Ministerio de Educación. La Habana, [s.n.] 1999.
57. Cuba. P.C. Informe Central al 1. Congreso del Partido Comunista de Cuba. La Habana, DOR. 1975.
58. Cuba. P.C. Tesis y Resoluciones. Primer Congreso del PCC. La Habana, Editorial de Ciencias Sociales, 1975.
59. Delors, Jacques: La Educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI. Ediciones UNESCO, 1997.
60. Díaz Pérez, Nadia: "La inspección al Director de la Escuela de Educación General y Media", en Revista Educación (La Habana) no. 34. Julio-Septiembre, 1979.
61. Diccionario de Pedagogía. Barcelona, Editorial Labor. 1970.

62. Domingo, Jorge: "Herminio Almendros en su centenario", en Revista SIC (Santiago de Cuba) no. 1 Oct-Nov-Dic. 1998.
63. Fabara Garzón, Eduardo: La Supervisión Institucional. Quito, Ministerio de Educación y Cultura, Quito, 1994.
64. Fernández González, Ana María y otros: Comunicación Educativa. La Habana, Editorial Pueblo y Educación. 1995.
65. Ferrer López, Miguel A. y otros: Desempeño Profesional vs Estrategias para el cambio.
66. Forgas Brioso, Jorge A.: Modelo para la formación profesional, en la Educación Técnica Y Profesional, sobre la base de competencias Profesionales, en la Rama Mecánica. Resumen de la tesis en opción al grado científico de doctor en ciencias Pedagógicas. Santiago de Cuba, Instituto Superior Pedagógico "Frank País García". 2003.
67. Freid, John E.: Estadística Elemental Moderna. La Habana, Editorial Pueblo y Educación, 1972.
68. Fuentes González, Homero C. y otros: Conferencias de Diseño Curricular. Santiago de Cuba, CeeS "Manuel F. Gran". 1995.
69. _____: Modelo Holístico Configuracional de la Didáctica. Santiago de Cuba, CeeS "Manuel F. Gran". 1998.
70. _____. La didáctica de la Educación Superior desde un enfoque holístico-configuracional. Santiago de Cuba, CeeS "Manuel F. Gran". Santiago de Cuba.
71. _____. El Objeto de la Didáctica. Conferencia No. 1 Santiago de Cuba, CeeS "Manuel F. Gran". [s.a]
72. _____. Consideraciones sobre el método científico y la hipótesis. Santiago de Cuba, CeeS "Manuel F Gran".Universidad de Oriente, 2003.
73. _____. Teoría holístico configuracional de los procesos sociales. Santiago de Cuba, CeeS "Manuel F Gran".Universidad de Oriente, 2003.
74. _____. El proceso de investigación científica desde la construcción de la tesis. Santiago de Cuba, CeeS "Manuel F Gran".Universidad de Oriente, 2003
75. Fuentes González Homero C y Alejandro Estrabao Pérez: Dinámica de la gestión de los procesos universitarios. Santiago de Cuba, CeeS "Manuel F Gran".Universidad de Oriente, 2003.
76. G. de Federico, Fabiana: Un modelo de supervisión escolar democrático y centrado en lo pedagógico: la supervisión ampliada. Ponencia desarrollada para Congreso de Innovaciones Educativas Santa Cruz REDUC, 2002

77. García Galló, Gaspar: Bosquejo Histórico de la Educación en Cuba. La Habana, Editorial Libros para la Educación. 1978.
78. García Hoz, V.: "La inspección escolar y sus aspectos humanos", en Revista de Ciencia de la Educación. Madrid, no. 150 Abril-Junio, 1992.
79. García Ruiz, Ramón: Principios y Técnicas de la Supervisión Escolar. Ciudad México, 1963 [s.n.]
80. Garita Bonilla, Luis: "Aplicación de la Ciencia Administrativa en la Administración Educativa", en Memoria Primer Congreso Internacional de Administradores Educativos, Escuela de Administración Pública. Costa Rica, Universidad de Costa Rica. 1997
81. Gómez Dacal, Gonzalo: "La función del control de la Inspección Educativa", en Revista Ciencias de la Educación (Madrid) no. 150. 1992. p 211-212
82. _____ . Introducción al libro. La Práctica de la Inspección Escolar. Madrid, Narcea S.A. 1995.
83. Gómez Franco, Julio César: Calidad educativa y mejora continúa. Universidad Autónoma de Baja California. En: <http://www.monografias.com/trabajos11/artpmom/artpmom.shtml#sintes> [040315]
84. Gómez Gutiérrez, Luis I.: La situación actual de la educación en Cuba. La Habana, Pedagogía 97. 1997.
85. _____ . Conferencia Especial. La Habana, Pedagogía 99. 1999.
86. González, Diego: "Introducción a la Educación" 9p en 4. ed. Tomo Segundo. Corregida y Aumentada. 1954
87. González Fonseca, Juan R. y Miguel A. Basto Rizo: Reseña histórica de la Supervisión de la Educación en la Provincia Granma desde finales del siglo XVIII hasta la actualidad. Trabajo de Diploma. Santiago de Cuba, I.S.P. "Frank País García", 1997.
88. Guerra, Ramiro: Fundación del Sistema de Escuelas Públicas de Cuba 1900-1901. La Habana, Editorial Lex. 1954.
89. Harrington, James: Cómo incrementar la calidad y productividad en su empresa. Edit. Mc. Graw-Hill. E.U.A., 1992.
90. Heredia Dominico Rolando: El protagonismo de los estudiantes de las escuelas de oficios: agente de transformación de la escuela, el taller y el entorno comunitario donde desarrollan su vida. Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Santiago de Cuba, Instituto Superior Pedagógico "Frank País García". 2003
91. Hernández Fernández Ana M. y María del R. Patiño Rodríguez: Una Educación Técnica con eficiencia. La Habana, Editorial Pueblo y Educación. Cuba, 2000

92. Hernández Oscares, Roberto R. y Elsa Vega Jiménez: Historia de la Educación Latinoamericana. la Habana, Editorial Pueblo y Educación, 1995.
93. Hoel, Paul G.: Estadística Elemental Moderna. La Habana, Ediciones Revolucionarias, Instituto Cubano del Libro 2. Reimpresión, 1976.
94. La supervisión escolar en: <http://www.unl.edu.ar/nsjsf/doc-sup1.htm> [040422]
95. Funciones y antecedentes en: <http://www.unl.edu.ar/nsjsf/sup-vis.htm>[040422]
96. Sentido de la supervisión en: <http://www.unam.mx/2001/1997/nov97/21.gif> [040422]
97. Contenidos de supervisión en: http://www.unam.mx/2001/1997/nov97/nov97_30.html [040422]
98. Un programa de supervisión escolar en:
<http://www.unesco.org/iiep/spa/research/comproj/supervision.htm>[040422]
99. Jiménez Equizabal, J. y otros: La función social de la supervisión: Orígenes y perspectivas. Madrid, Editorial OEI. Cuadernos de Capacitación de Docentes. 1986.
100. _____. "Supervisión e Inspección dos técnicas conceptuales y artificiosamente antagónicas". Madrid, en Ángel Lázaro Martínez. La Supervisión de la Educación Básica/ Editorial O.E.I, 1986.
101. Kazmier, Leonardo J.: Análisis Estadístico para las Empresas y la Economía. La Habana, Editorial Pueblo y Educación, 1972.
102. Lafourcade, Pedro D.: Calidad de la Educación: análisis y propuestas. San José, Editorial Antorcha, 1991.
103. Leontiev, A.: Actividad, Conciencia y Personalidad. La Habana, Editorial Pueblo y Educación. 1981.
104. Lindo, David K.: Métodos Simplificados de Supervisión. Editorial Limusa. [s.a.]
105. López Hurtado, Josefina y otros: El carácter científico de la Pedagogía en Cuba. La Habana, Editorial Pueblo y Educación. 1996.
106. López Rupérez, Francisco: Hacia unos centros educativos de calidad. Contexto, fundamento y políticas de calidad en la gestión escolar. Argentina, Ministerio de Educación y Cultura.
107. Luján Castro, José y Julio Puente Azcutia: Evaluación de centros docentes "El Plan EVA. Madrid, Ministerio de Educación y Ciencia de España.
108. Macías Reyes, Rafaela: Orientaciones para la elaboración del diseño de Investigación de la Tesis de Maestría. Santiago de Cuba, Universidad de Oriente. 1999.
109. Maldonado Maldonado, Diego.: Evaluación práctica y aplicada. Cuenca, Ecuador [s.n.], 2003
110. Maestría en Tecnología Educativa. México, Instituto Latinoamericano de Comunicación Educativa, 1996

111. Martí Pérez, José: Obras Completas. T. 5. La Habana, Editorial Ciencias, Sociales, 1975.
112. Martín Moreno, Cerrillo: La Organización de Centros Educativos en una perspectiva de cambio. Madrid, Editorial Sanz y Torres, 1996.
113. Martín Molero Francisca: "Supervisión de la calidad docente", en La Inspección Educativa. Madrid no. 320 sept-dic 199. p.141-158
114. Masís Carlos E: Administración de Instituciones o Proceso Educativos. San José, Editorial Universidad Estatal de Educación a Distancia, Costa Rica, 2000.
115. Matos Hernández, Eneida y H. Fuentes González: El informe de tesis: Un tipo de texto argumentativo, sus contradicciones. Santiago de Cuba, CeeS "Manuel F. Gran". Universidad de Oriente, 2003.
116. Méndez Delia E.: Supervisión y Calidad en Educación. Documento de Apoyo N° 02/2000. La Plata, [s.n.] 2000.
117. Miris Casas, Armando: La preparación metodológica para asignatura práctica de la carrera de Licenciatura en Educación y Construcción de Maquinaria. Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana, Instituto Superior Pedagógico para la Educación Técnica y Profesional, 1993
118. MINED. Resolución Ministerial 205/77, en Revista Educación. (La Habana) no. 25, Oct-Dic. 1977.
119. Cuba. MINED. Documento Normativo del Sistema Nacional de Educación RM No. 114/87. Reglamento de la Metodología del Trabajo del personal Docente de Enseñanza Práctica de la Educación técnica y Profesional. La Habana, Empresa Impresora Gráficas del MINED, 1987.
120. _____. Reglamento del Sistema de Inspección del Ministerio de Educación. Resolución No. 90/99. La Habana, MINED, 1999.
121. _____. Reglamento de Inspección Escolar de Ministerio de Educación. Resolución No. 250/99. La Habana, MINED, 1999.
122. _____. Resolución Ministerial No. 85/99. Precisiones para el desarrollo del trabajo Metodológico en el MINED. La Habana, MINED, 1999.
123. _____. Complemento de la Resolución Ministerial No. 85/99. Características fundamentales de las principales actividades metodológicas. La Habana, Diciembre MINED, 1999.
124. _____. Resolución Ministerial 73/2000. Perfeccionamiento de la Educación Técnica y Profesional. La Habana, MINED, 2000.
125. _____. Reglamento de Inspección Escolar de Ministerio de Educación. Resolución No. 80/2001. La Habana, 2001. 13p

126. _____. Reglamento del Sistema de Inspección Escolar del Ministerio de Educación. Resolución No. 70/2001. La Habana, MINED, 2001.
127. Mocani, Alberto: Diccionario de Pedagogía. Barcelona. Editorial Grijalbo, 1983.
128. Muñoz Sedano, Antonio: "El control en la supervisión". Fundamentos de Supervisión Educativa. Madrid, Editorial la Muralla. 1993
129. Orden Hoz, Arturo de la.: "El perfil evaluador de la supervisión educativa", en Revista Bordón. España, Volumen 51- Número 3-1999
130. Ortega Cabrera, Adalberto: La activación del proceso de enseñanza aprendizaje de contenidos sobre máquinas eléctricas en la especialidad de electricidad en la educación técnica y profesional. Tesis en opción al Grado Científico de Doctor. Santiago de Cuba, Instituto Superior Pedagógico "Frank Paós García". 2003
131. Pardo Fernández, Alfredo: Una propuesta de Modelo sostenible para la integración de la Universidad con los procesos sociales. Resumen de la tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Santiago de Cuba, CeeS "Manuel F. Gran". Universidad de Oriente. 2002
132. Patiño Rodríguez María del Rosario y otros: El Modelo de Escuela Politécnica Cubana: Una realidad. La Habana, Editorial Pueblo y Educación. Cuba, 1996
133. Pérez Córdoba, Rafael A.: La gestión curricular en las instituciones educativas. San José. Costa Rica [s.n.] 1998.
134. Pérez Figueras, Elfo: Curso de Supervisión Educativa. La Habana, Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño, 1996.
135. _____. Curso de Superación Educativa. Cursos Pre-reunión. Congreso Internacional Pedagogía 97. La Habana, 1997.
136. _____. Gestión y Supervisión. Seminario Internacional. Lima, Derrama Magistral. 1996.
137. _____. "La Inspección Escolar en Cuba. Breve Reseña Histórica", en Revista Ciencia de la Educación. Madrid, no. 163. Julio-Septiembre, 1995.
138. _____. "Inspección Escolar en Cuba. Breve reseña histórica", La Habana, en Revista Educación, Historia y Patrimonio, no. 87, Cuba, 1996.
139. _____. "Supervisión Educativa: Nuevos enfoques y tendencias", Madrid, en Revista Bordón. Madrid, Volumen 51- Número 3-1999 Monográfico: 150 años de Inspección Educativa
140. _____. Historia de la Inspección Escolar en Cuba. Tesis en Opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Ciudad de la Habana, Ministerio de Educación. 2003

141. Pérez Juste, Ramón y Lino Martínez Aragón: Evaluación de Centros y Calidad Educativa. Bogotá, Editorial Cíncel Kapeluz...[s.a.]
142. Ramírez Aísa, Elías: "La inspección de Educación en España 1970-1995", en Revista Bordón. Madrid, Volumen 51- Número 3-1999 Monográfico: 150 años de Inspección Educativa
143. Ramos Romero Graciela: Las concepciones pedagógicas que fundamentaron la práctica educativa en Santiago de Cuba durante la República Neocolonial (1902-1958). Tesis en opción al Grado científico de Doctor en ciencias Pedagógicas. Santiago de Cuba, Instituto superior Pedagógico "Frank País García" Santiago de Cuba, 2003
144. Regueífero Gutiérrez, Wilfredo y Miguel A. Basto Rizo: Reseña histórica de la Supervisión de la Educación en el Municipio de Santiago de Cuba desde finales del Siglo XVIII hasta la actualidad. (Trabajo de Curso). Santiago de Cuba, I.S.P. "Frank País García". 1996.
145. _____ . Reseña histórica de la Inspección Escolar en la Provincia de Santiago de Cuba. (Trabajo de Diploma). Santiago de Cuba, I.S.P. "Frank País García" 1997.
146. Ribakovski, L. L: Recursos Laborales, Pronóstico y Distribución. La Habana, Editorial Ciencias Sociales, 1989.
147. Rodríguez Valle, Pedro: El proceso de formación y desarrollo de los recursos humanos: Un acercamiento metodológico. [s.f.], [s.n], [s.f.]
148. Rodríguez Vivanco, Martín: Técnica de la Inspección Escolar. La Habana, Editorial Cultura, 1941
149. Rosental, M. y P. Liudin: Diccionario Filosófico. La Habana, Editorial Política, 1981.
150. Sainz de Robles, Federico C: Diccionario Español de Sinónimos y Antónimos. La Habana, Editorial Revolucionaria, 1986.
151. Sánchez Toledo, María Elena y otros: La educación cubana: raíces, logros y perspectivas. Instituto Superior Pedagógico "Enrique José Varona" ([Http://www.ispscu.rimed.cu/](http://www.ispscu.rimed.cu/)). [020116].
152. Santos Guerra, Miguel Ángel: "Visión panorámica, en doce instantáneas de la evaluación cualitativa de centros escolares", en Entre Bastidores. El lado oculto de la organización escolar. Cáp. 18 Buenos Aires, Ediciones Aljibe. Argentina. [s.a.]
153. _____ . "Por qué no hay vientos favorables. Causa que dificultan la evaluación de los centros escolares". en Entre Bastidores. El lado oculto de la organización escolar. Cap. 19 Ediciones Aljibe. Argentina. [s.a.]
154. Sánchez Franyuti, María de Lourdes: Hacia una cultura de evaluación. Dirección General de Educación Física Instituto Politécnico de México [s.a.]

155. Sen de Cello, Gladis: Material orientador sobre Supervisión Educativa. Ex supervisora de escuelas primarias de la Provincia de Santa Fé. En: <http://www.unl.edu.ar/nsjsf/doc-sup1.htm> [030422]
156. Schemelskes, Silvia: "Calidad de la educación y Gestión Escolar", en Las memorias del Seminario Iberoamericano 4 al 8 de Agosto.
157. _____. "La evaluación de los centros escolares", en Taller sobre Evaluación de Docentes y de Centros Educativos, Cancún, Q. R., Programa de Medios e Instrumentos para la Evaluación de la Calidad de la Educación de la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura y por la Secretaría de Educación Pública de México, en México, 1996.
158. _____. El proyecto escolar como organizador del quehacer de la escuela. Ponencia presentada en el Simposio Internacional "Educación, prioridad para el desarrollo", convocado por la Secretaría de Educación Pública de Coahuila y celebrado en Saltillo, Coah, México D.F., Departamento de Investigaciones Educativas. CINVESTAV – IPN, 1999.
159. Siegfried Kurzhals, A: Breve curso de Cibernética para Economistas. Santiago de Cuba, Editorial Oriente, 1984.
160. Sierra L, Virginia: Metodología de la Investigación Científica. Santiago de Cuba, CEES "Manuel F. Gran", Universidad de Oriente. 1995.
161. Silvestre Oramas, Margarita: Aprendizaje, Educación y Desarrollo. La Habana, Editorial Pueblo y Educación, 1. Reimpresión, 2001.
162. Soler Fierrez, Eduardo: Estudios Históricos sobre la Inspección educativa. Madrid, Editorial Escuela Española, 1991.
163. _____. Fundamentos de Supervisión Educativa. Madrid, Editorial Muralla S.A. 1995
164. _____. Fuentes documentales para el estudio histórico comparado de la Inspección en España e Ibero América. Madrid, Editora La Muralla, 1994.
165. _____. La Supervisión Educativa en sus Fuentes. Madrid, Ediciones Grupo Santillana, 2001.
166. _____. La inspección en los Distintos Sistemas y Concepciones Pedagógicas: Ámbitos y Funciones. Madrid, Tesis Doctoral T1. Universidad Complutense. 1994.
167. _____. La Práctica de la Inspección en el Sistema Escolar, Madrid, Editorial Narcea, 1995.

168. _____. La Supervisión Escolar como ciencia de la Educación. Objetos, métodos y fuentes para su estudio. Ponencia Curso Superación Educativa. Madrid, [s.n.] 1994.
169. _____. "Supervisión Escolar y Práctica Inspectoral", en Revista Ciencia de la Educación (Madrid), no. 150, 1992.
170. _____. La visita de inspección. Madrid, Editorial La Muralla, 1991
171. _____. "Evolución histórico-semántica de los términos inspección y supervisión", en Revista Bordón (Madrid) Volumen 49. Número 3, 1997.
172. _____. "Inspección y Supervisión", en Revista Educación (La Habana) no. 87, 1996
173. _____. Fundamentos de Supervisión Educativa, Madrid, La Muralla, 1993.
174. Stepanian, Lev: "El Director y su papel en la dirección del Proceso Docente Educativo", en Revista Educación. (La Habana) no. 18, Año V Julio-Septiembre 1975
175. Tiana Ferrer, A: "La Evaluación de los Sistemas Educativos". Madrid, en Revista Iberoamericana de Educación, no. 10, 1996.
176. Tejera G., José Luis de la. Técnica de investigación de bibliografía. Santiago de Cuba, ISP "Frank País García". 1979.
177. Tulio, Lucrecia: Gestión de políticas públicas y uso de la información. Argentina, Dirección Nacional de Educación. Ministerio de Cultura y Educación de la Nación. Buenos Aires. [s.n] [s.f.]
178. Toledo Díaz, Édison Yamir: La calidad en la dirección educacional cubana. Un reto. Escuela Internacional de Educación Física y Deportes. La Habana. Cuba, En: <http://www.monografía.com>
179. V Conferencia Iberoamericana de Educación: "La educación como factor de desarrollo. Documento de consulta", en: Revista Iberoamericana de educación. (Madrid), no. 9, 1995
180. V Cumbre Iberoamericana de Jefes de estados y Gobierno: Declaración de Bariloche, en: Revista Iberoamericana de educación. (Madrid), no. 9, 1995
181. Valle Lima, Alberto D: La Dirección en Educación. Apuntes. La Habana, Ministerio de Educación
182. Vallejo Martínez, Marco y Marco Iván Vallejo Corro: La supervisión escolar como un proceso de gestión institucional participativa, evaluación crítica e investigación acción. En: <http://webdptos.uma.es/didcex/docto.htm> [030826]
183. Valdés Casals, Hirám y otros: Introducción a la investigación científica aplicada a la Educación Física y el Deporte. La Habana, Editorial Pueblo y Educación, 1987
184. Valdés Veloz, Héctor y Francisco Pérez Álvarez: Calidad de la Educación Básica y su evaluación. [s.l.] Editorial UNICEF [s. a.]

185. Valera Herrera, José Luis: La Supervisión Escolar, como estrategia de asesoría pedagógica. México, Instituto Nacional de Educación Normal de Nayarit. Ponencia presentada en el Primer Encuentro Estatal del Nivel Medio Superior y Superior y Educación Técnico Profesional del Estado de Nayarit. 2001
186. Valera Sierra, René: Metodología para la evaluación del diseño de planes de estudios de carreras universitarias. Resumen de la tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Santiago de Cuba, CeeS "Manuel F. Gran" Universidad de Oriente. 2003
187. Valiente Sandó, Pedro: Propuesta de un sistema de superación para elevar la profesionalidad de los directores de centros docentes. Tesis de Maestría. La Habana, Instituto Superior Pedagógico "Enrique José Varona", 1997
188. Varona, Enrique J: La Instrucción Pública en Cuba. Su pasado. Su presente. La Habana, 1901.
189. Vascos González, Fidel: "La Planificación", en Periódico Granma, 27 Noviembre del 2000.
190. Vázquez Gómez, Gonzalo: "La supervisión, función de conocimiento compartido del sistema educativo", en: La Inspección Educativa no. 320 Set.-Dic. 1999, p 121-139
191. Vigostski, S.L.: Historia del desarrollo de las funciones psíquicas superiores. La Habana, Editorial Científico-Técnica, 1987.
192. _____.: Pensamiento y Lenguaje. La Habana, Editorial Pueblo y Educación, 1981.
193. Wiles, Kimball: Técnicas de Supervisión para mejorar las escuelas. México, Editorial Trillas, 1973.
194. _____. Técnicas de Supervisión para mejores escuelas: El papel del director en el desarrollo del plan de enseñanza. México. Centro Regional de Ayuda Técnica.
195. _____. Técnicas de Supervisión para mejores escuelas, México D. F., Trillas, 1996.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Tesis sobre Política Educacional del 1. Congreso del P.C.C. p.394
2. Maria del R. Patiño Rodríguez. Modelo de la Escuela Politécnica Cubana. p. 32
3. Maria del R. Patiño Rodríguez. Modelo de la Escuela Politécnica Cubana. p. 16
4. Programa Ramal No. 2 MINED Cuba
5. H. Valdés Veloz y F. Pérez Matos. Calidad de la Educación Básica y su Evaluación. p. 13
6. A. M. y M. R. Patiño Rodríguez. Educación Técnica con Eficiencia. p. 17
7. N. Arechavaleta Guarton. Gestión Escolar Institucional. en una primera aproximación. p.4
8. Colectivo de autores ISPETP. Metodología para áreas profesionales. p. 5
9. M. Infantes Villafañe. Conferencia a curso de directivos. p. 2
10. M. A. Gallar y C. Jacinto. Competencias Laborales: Tema clave en la articulación Educación Trabajo. p.2
11. N. Arechavaleta Guarton. Gestión Escolar Institucional. en una primera aproximación. p.6
12. B. Menéndez Fernández. Carta Circular sobre las transformaciones de la Educación Técnica y Profesional para el curso 2004-2005.
13. _____. Notas a subdirectores provinciales que atienden la Educación Técnica y Profesional sobre el Proyecto de Investigación Modelo Educativo de la Escuela Politécnica.
14. Ana Ma. y M. R. Patiño Educación Técnica con Eficiencia. p. 26
15. H. Almendros. La Inspección Escolar. p.
16. H. C. Fuentes González y A. Estrabao. Artículo Propuesta Modelo Acreditación Institucional p. 2
17. Santos Soubal Caballero. Artículo en Monografía (soporte magnético) Una nueva forma de pensar en la Gestión Escolar. p. 1
18. O. Carnota Lausan. Curso de Administración para dirigentes p.35
19. Diccionario R. A. Enciclopedia Encarta 2004
20. E. Pérez Figueiras. Compilación sobre Supervisión educativa. p. 14
21. Gómez Dacal. Introducción al libro: La práctica de la inspección en el Sistema Escolar de E. Soler Fierrez. p. 12
22. Homero C. Fuentes González Modelo Holístico Configuracional de la Didáctica. En soporte magnético. p.15
23. Chávez Rodríguez J. Aproximación a la Teoría Pedagógica Cubana. Ponencia Pedagogía 2003. p. 1
24. Chávez Rodríguez J. Aproximación a la Teoría Pedagógica Cubana. Ponencia Pedagogía 2003. p. 5
25. J. Franseth. Supervisión Escolar como guía. p. 34 - 40
26. Eduardo Soler Fierrez. La Supervisión Educativa en sus Fuentes. p.22

27. Eduardo Soler Fierrez. La Supervisión Educativa en sus Fuentes. p. 47
28. Eduardo Soler Fierrez. La Supervisión Educativa en sus Fuentes. p. 36
29. Informe Reunión de la Conferencia Internacional de la Educación de la UNESCO de Octubre de 1996 en Ginebra h.2
30. Elfio Pérez Figueiras y Valiente Sandó P. Recopilación Supervisión Educativa. p.14
31. R. Pérez Juste y Martínez Aragón. Evaluación de centro y calidad educativa. p. 62
32. Homero C. Fuentes González, citado por C. García Sabaté en Tesis de Maestría. p. 32
33. Elfio Pérez Figueiras. Curso de Supervisión Educativa. p. 10
34. Kimbals Wiles citado por E. Pérez Figueiras. Curso de Supervisión Educativa. p. 10
35. Marcos I. Vallejo Martínez y M.I Vallejo Coro. La Supervisión Escolar. La supervisión escolar como un proceso de gestión institucional participativa, evaluación crítica e investigación acción. p.5 (En soporte magnético)
36. S. L. Vigotski. Historia del desarrollo de las funciones psíquicas superiores.
37. Fernández González A. M. y otros. Comunicación Educativa. p. 17
38. O. Castro Pimienta. Evaluación en la escuela.¿Reduccionismo o desarrollo?. p. 22 - 26
39. A. Blanco Pérez y otros. Sociología de la Educación: Su lugar en la formación de profesores. p.4
40. M. León García. La Integración Escuela- Empresa: Un enfoque teórico y metodológico. p. 4
41. A. M. Caballero Portuondo citada por A. D. Castillo Bisbé en su Tesis de Maestría. p. 41
42. J. Palacios. Criterio de Expertos por el Método Delphy. p. 1

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo	Título
1	Modelo de la encuesta aplicada a los distintos estratos
2	Resultados del diagnóstico aplicado mediante la encuesta a metodólogos, directores, jefes de departamentos y profesores adjuntos
3	Cronología del quehacer legislativo asociado a la inspección escolar realizado por el MINED cubano en el período revolucionario desde el año 1959 hasta el 2001.
4	Número de legislaciones asociadas a la supervisión escolar por etapas
5	Manifestación del control social a las actividades educacionales a través de la supervisión o inspección escolar.
6	Resumen del contenido de la primera pregunta de la encuesta
7	Resumen del contenido de la segunda pregunta de la encuesta
8	Resumen del contenido de la tercera pregunta de la encuesta
9	Resumen del contenido de la cuarta pregunta de la encuesta
10	Resumen del contenido de la quinta pregunta de la encuesta
11	Resumen del contenido de la sexta pregunta de la encuesta
12	Resumen del contenido de la séptima pregunta de la encuesta
13	Resumen del contenido de la octava pregunta de la encuesta
14	Resumen del contenido de la novena pregunta de la encuesta
15	Resumen del contenido de la décima pregunta de la encuesta
16	Programación anual del proceso de supervisión escolar interna del curso
17	Programación mensual del proceso de supervisión escolar
18	Modelo para informar los resultados del proceso de supervisión escolar interna
19	Encuesta inicial a expertos
20	Determinación del coeficiente de conocimiento "kc" por la encuesta inicial
20 A	Determinación del coeficiente de argumentación "Ka" por la encuesta inicial
21	Tabla patrón
22	Determinación del coeficiente de competencia "K" de los expertos
23	Aspectos a evaluar en la metodología por los expertos
24	Resultados resumidos por expertos y criterios a evaluar en la metodología
25	Resultados de frecuencia absoluta
25 A	Valor de cada criterio por aspectos

- 26 Resultados de frecuencia acumuladas
- 27 Resultados de frecuencia relativa acumuladas
- 28 Imagen de la frecuencia relativa acumulada
- 29 Tabla de ranqueado para calcular el Coeficiente de concordancia KENDALL según el anexo 24
- 30 Encuesta aplicada a los expertos Directores y J' de Departamento para evaluar el concepto y el método

ANEXO 1

INSTITUTO SUPERIOR PEDAGÓGICO "FRANK PAÍS GARCÍA" Santiago de Cuba

Compañero/a:

En estos momentos se pone en su conocimiento que este cuestionario con carácter anónimo, tiene como fin el hacer un estudio sobre la manera en que se lleva a efecto el control que se aplica por los propios Centros Politécnicos y, tiene como objetivo el recopilar información que posibilite perfeccionar ese control de manera tal que se pueda mejorar la eficiencia del trabajo en estos centros y, por tanto, la calidad de sus resultados.

Con su cooperación este cuestionario será fácilmente respondido y sus respuestas serán de mucha utilidad para establecer las regularidades que se dan al aplicar las acciones de control que se realizan en el centro.

Se agradece por adelantado la cooperación que usted brinda y, se espera responda con sinceridad cada pregunta.

DATOS GENERALES:

Cargo: Metodólogo Prov. ____ Metodólogo Mcpo. ____ Director ____ J' de Dpto. ____ Prof. Adj. ____
Edad: ____ años Municipio: _____/_____/_____/_____/_____

Escolaridad: Universitaria ____ No Universitaria ____

Años de Experiencia: En Educación ____ En la ETP ____ En el centro ____

Organización a la que pertenece:

PCC ____ UJC ____ DC ____ MTT ____ CDR ____ FMC ____

PREGUNTAS

1. Cuáles vías usted utiliza para obtener de forma objetiva la mayor información sobre el comportamiento del Proceso Pedagógico Profesional, al nivel que usted trabaja.

- | | |
|----------|----------|
| a) _____ | e) _____ |
| b) _____ | f) _____ |
| c) _____ | g) _____ |
| d) _____ | h) _____ |

2. Considero que el control que se aplica en el centro al Proceso Pedagógico Profesional y al funcionamiento del centro es:

No suficiente ____ Requiere de mejor organización ____ Adecuado ____ Inadecuado ____

3. Los aspectos que observas son manifestación de la actuación del claustro de profesores, señala en orden de prioridad los 7 primeros que presentan más dificultad en su cumplimiento y afectan la calidad en el centro. (EL 1. REPRESENTA EL DE MAYOR DIFICULTAD).

ASPECTOS

ORDEN DADO

- Preparación Profesional-----
- Resultados de controles a clases-----
- Trabajo Investigativo-----
- Formación de valores en los estudiantes-----
- Orientan y controlan el estudio independ-----
- Resultados de su superación-----
- Trabajo preventivo-----
- Vínculo con la familia-----
- Vínculo con la comunidad-----

- j) Preparación para la docencia-----
(Incluye la preparación de la asignatura)
- k) Preparación política-----
- l) Atención a la residencia estudiantil-----
- m) Atención a estudiantes de práctica docente-
4. Señale los niveles de dirección que realizan el control del Proceso Pedagógico Profesional en el centro.
a) _____ b) _____ c) _____ d) _____
- A) De éstos marque con una cruz cuál considera el más importante: a) _____ b) _____ c) _____ d) _____
- B) Diga tres motivos que para usted justifican esta consideración:
1) _____
2) _____
3) _____
5. Señale cinco tareas esenciales que usted incorporaría al plan de trabajo del centro para garantizar la calidad del proceso instructivo educativo.
1) _____
2) _____
3) _____
4) _____
5) _____
6. Señale cinco factores que a su criterio en la actualidad atentan contra la calidad de los resultados del Centro Politécnico.
1. _____ 2. _____
3. _____ 4. _____ 5. _____
7. A partir del cuadro que se muestra, evalúe según su criterio las características del control interno que se aplica en el centro.

CARACTERÍSTICAS	Evaluación			
	Mín	1	2	Máx
Es frecuente				
En Sistema				
Es coherente				
Es profundo				
Es Necesario				
Es sorpresivo				
Es participativo				
Brinda ayuda				
Asesora				
Sanciona				
Reconoce				
Es superficial				
Sirve para decisiones				

8. Señale tres acciones que usted aplica para enfrentar un resultado negativo en cualquier esfera de su trabajo: _____, _____, _____

9. El control a las clases es una de las vías tradicionales y de suma importancia para el control del Proceso Pedagógico Profesional, puede usted enunciar cinco aspectos que a su juicio, no deben faltar en ese control.
10. Al querer perfeccionar la incidencia del control en el quehacer de los Centros Politécnicos hacia qué aspectos de ese quehacer usted dirigiría sus esfuerzos.

¡MUCHAS GRACIAS! POR SU COOPERACIÓN EN ESTA INVESTIGACIÓN.

ANEXO 2

RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO APLICADO MEDIANTE LA ENCUESTA A METODÓLOGOS, DIRECTORES, JEFES DE DEPARTAMENTOS Y PROFESORES ADJUNTOS.

Para una mejor comprensión de los resultados alcanzados en la encuesta aplicada ver Anexo 2, se realizará la valoración por cada una de las preguntas, asociando la explicación a los anexos correspondientes.

Al valorar los resultados de la primera pregunta plasmados en el Anexo 3, se constata que se connota por parte de todos los estratos encuestados el uso de la inspección como vía principal para conocer sobre el comportamiento del proceso pedagógico profesional en el centro politécnico, son los metodólogos municipales y los directores de los centros quienes en mayor grado lo hacen 100% y 81% respectivamente, siendo los jefes de departamentos los que menos la señalan, no obstante se señala que de los 12 aspectos valorados 11 se pueden considerar como vías que indistintamente pueden ser utilizadas en el proceso de supervisión escolar interna como acciones de control.

En el caso de la segunda pregunta referida a los criterios que se tienen en los momentos actuales sobre el control, observándose que en el Anexo 4 los criterios "No suficiente" y "Requiere de organización" son los que mayores incidencias tienen en la evaluación realizada por los diferentes estratos encuestados. Al unir estos dos criterios se tiene que el 70,21% de los mismos consideran que el control que se realiza no da respuestas al nivel de exigencia que se requiere para lograr resultados con adecuada calidad.

Aquí es conveniente señalar también que el criterio requiere de organización, con excepción de los directores, los metodólogos, jefes de departamentos y profesores adjuntos consideran, en un alto porcentaje que a este aspecto se le preste atención.

Lo anterior justifica la presencia del problema que se investiga, con cuya solución al abordarlo desde el punto de vista científico, permita transformar el proceso de control que por parte de los directivos en los momentos actuales se aplica en los centros politécnicos industriales, con vistas a ponerlo a la altura de las exigencias de la misión social de estos centros, de ahí que en la nueva concepción que se defiende de la

supervisión escolar interna bajo una concepción holística configuracional, ésta se desarrolle como un proceso consciente y, donde las relaciones que se establezcan entre todos sus elementos sea de carácter dialéctico, enmarcado en una totalidad que es el centro politécnico y todos los procesos que en el mismo se ponen de manifiesto, para el cumplimiento de su razón de ser.

Es claro para este investigador, que el nivel de incidencia del problema que se aborda, repercute de manera desfavorable en la obtención de resultados con adecuada calidad, situación que se manifiesta en los resultados alcanzados en la tercera pregunta de la encuesta que se muestran en el Anexo 5.

Aquí se evalúan aspectos esenciales del quehacer de los centros politécnicos industriales como es la preparación profesional del claustro, los resultados de los controles a clases y el trabajo investigativo por señalar los tres primeros, que a criterio de los miembros de los estratos encuestados, son los que presentan mayores dificultades en su cumplimiento y que afectan la calidad del proceso instructivo educativo, del desarrollo del claustro y del funcionamiento del centro politécnico.

En todos los casos, su manifestación está relacionada con la falta de control y evaluación, cuestiones éstas que son consecuencia de la incorrecta integración de estos factores en la concepción actual existente sobre el control.

En la respuesta a la pregunta 4, excepto los Directores que ven al Consejo Técnico como el principal nivel para ejecutar el control al proceso pedagógico profesional (ver anexo 6), el resto considera al jefe de departamento como tal. Al identificar los motivos por los cuales se tiene esta consideración sobre el jefe de departamento como el principal controlador, se recogen los siguientes criterios:

- Es el responsable de la preparación metodológica y de la comprobación de su asimilación posteriormente.
- Mantiene contacto sistemático con profesores y alumnos, sobre los cuales mantiene una constante observación.
- Es el que evalúa y lleva mejor control del trabajo de los profesores.

- Planifica y organiza el proceso instructivo educativo.
- Posee preparación integral de la especialidad.
- Atiende directamente a los profesores guías.

En la respuesta dada a esta pregunta es significativo que los Directores no vean en el departamento el principal nivel que controla el proceso instructivo educativo, entrando en contradicción con el criterio de que el departamento es la célula fundamental en el funcionamiento y en la estructura de los centros politécnicos industriales.

De las consideraciones emitidas al responder la pregunta 5, por los diferentes estratos y que se resumen en 12 tareas a tener en cuenta para garantizar la calidad del proceso pedagógico profesional Anexo 7, se tiene que en los resultados, se observa que estos estratos no connotan al control como un factor de calidad, y significativamente se manifiesta, que en el caso de los Directores no sólo es que su concepción del control presenta insuficiencias, sino que es un factor que no lo tienen en cuenta como un elemento esencial para elevar la calidad del proceso pedagógico profesional, el desarrollo del claustro y del funcionamiento de los centros politécnicos industriales, lo cual avala la necesidad de atender este quehacer desde el punto de vista científico, para lograr su transformación.

En otro orden de cosas como resultado de conjugar las preguntas 3 y 6 de la encuesta aplicada a los distintos estratos, se reafirma por la información que brinda el Anexo 8 que: para este investigador, es algo incuestionable que entre los factores incidentes en que los dos primeros se manifiesten, está la falta de control sistemático sobre estas importantes actividades, lo que repercute directamente, en la calidad de los resultados y en el propio desarrollo del claustro. Ésta, es una evidencia más de que la no integración de los componentes funcionales en la concepción del control aplicada por los directivos de los centros politécnicos industriales es inadecuada, ya que existen factores que les son inherentes a las responsabilidades asignadas a los profesores y, sin embargo, son de los que más atentan contra la calidad de los resultados,

y por tanto, de esa manera nunca se podrá dar respuestas a las exigencias de la misión social de la Educación Técnica y Profesional cubana.

De manera intencional y además tomando como punto de partida la preparación que poseen los miembros de los diferentes estratos, la labor que desempeñan, el vínculo y presencia de los mismos en el quehacer de los centros politécnicos industriales, se evaluaron un conjunto de características del control interno que se aplica en los centros, cuyos resultados pueden ser observados en el Anexo 9, donde se constata que de las 13 características evaluadas el 61,53% del total están evaluadas de regular, resultado al cual se arriba después de haber calculado para cada característica las medidas de la tendencia central, es decir, la media, la moda y la mediana.

En estos resultados se resumen los valores de la mediana determinada por cálculo (ver Anexo 9A), ya que en este caso se tiene que la suma de los errores, que se pudieran cometer, será mínima. Al tener en cuenta estos resultados, la categoría evaluativa obtenida para cada una de las características, manifiesta una correspondencia palpable respecto al comportamiento real de esas características en el quehacer cotidiano. De ahí que se infiriera, que el control interno aplicado en los centros politécnicos industriales, presentan las siguientes características desfavorables:

- Aunque tal parece que se hace con frecuencia, no es efectivo.
- No se ve como algo de imperiosa necesidad para el logro de adecuados resultados.
- No tiene coherencia y profundidad necesaria. No aplicándose el carácter sorpresivo, en aquellos casos que así lo requieran, lo que puede provocar que pierda efectividad.
- No se utiliza lo suficientemente para el ejercicio de la crítica a lo mal hecho.
- No se utiliza como una vía para estimular a los cumplidores de lo establecido.
- Se considera que no es superficial (* En este caso la evaluación hay que interpretarla en sentido contrario), sin embargo los elementos anteriores no apoyan este criterio.

En el Anexo 9 se puede observar que existen características, que obtienen la categoría de bien, entre las que se significan: el carácter participativo, que sirve de ayuda y que asesora, sin embargo cuando se compara este accionar con los resultados, se tiene que los mismos no se corresponden con los resultados, por tanto esta es otra manera de manifestarse el problema que atiende la investigación.

Información importante brinda el contenido de la respuesta dada por los distintos estratos a la pregunta 8, cuyo contenido se puede observar en el Anexo 10, donde al valorar los resultados en correspondencia con las acciones esenciales señaladas se considera lo siguiente:

- Es claro que una mayor preparación del claustro y directivos del centro politécnico permitirá enfrentar las tareas con mayores posibilidades de que salgan bien.
- Que el provocar determinados análisis de los resultados obtenidos, permite identificar dónde están las debilidades y,
- Que el entrenamiento metodológico conjunto permite demostrar por parte de los directivos cómo debe actuarse para que las tareas salgan bien.

Sin embargo, se tiene el criterio que si los resultados fueron negativos es porque el control aplicado no tuvo efectividad al no poderse conformar un adecuado diagnóstico del comportamiento de las tareas en sí, por lo tanto, no se pudo a tiempo determinar cuáles eran los elementos causantes de que esas tareas no se cumplieran con la calidad requerida, y por tanto, sobre los que hay accionar en busca de adecuados resultados.

En el quehacer educacional, para nadie es un secreto que la calidad de los resultados se gana en aquel momento del proceso pedagógico profesional, donde todos los participantes en él establecen innumerables tipos de relaciones, indispensables para que el proceso se desarrolle y concluya con adecuados resultados, es decir las clases.

Precisamente en la respuesta a la pregunta 9 de la encuesta y cuyos resultados se pueden observar en el Anexo 11, se constata que existe coincidencia de los cinco aspectos de mayor prioridad, con los requisitos

que se establecen en la Circular 01 del 2000 del MINED, en la que se recogen cuáles son los aspectos que deben estar presentes en una clase para catalogarla de buena. Por lo tanto, estos son elementos que se reafirman deben tenerse como indicadores esenciales a evaluar en el control que se realicen a las actividades de carácter docente en sus distintas modalidades.

Finalmente, se socializan los resultados de la pregunta 10, la cual por intereses propios de esta investigación después de haberla procesado, se decidió por este investigador hacer una nueva toma de criterios en los estratos de jefes de departamentos y profesores adjuntos, buscando mayor nivel de consenso en estos aspectos.

Sobre la base anterior se ampliaron los miembros de esos estratos en 20 y 16 respectivamente, solicitándole que seleccionaran 8 aspectos de los 16 que se habían registrados inicialmente, esto se justifica por el objetivo de la investigación, siendo esa la razón, que en los estratos mencionados las cifras presentadas en el resumen final no se corresponden con las cifras iniciales asumidas en la muestra y, si con una cifra incrementada.

De ahí que en el Anexo 12 se puedan observar, en orden de prioridad, los aspectos que de manera más significativa fueron señalados, y que deben ubicarse dentro de las dimensiones que se han de atender en el proceso de supervisión escolar interna en su nueva concepción, formando parte del conjunto de indicadores a tener en cuenta en dicho proceso, quedando explícito en el contenido de este anexo, la necesidad de transformación de las concepciones con que trabajan las estructuras de dirección en los centros politécnicos industriales en cuanto al control que se aplica.

Concretando los resultados obtenidos por medio de este instrumento se concluye que:

- Existe dispersión de criterios en las vías por las cuales se puede obtener la mayor y mejor información sobre el proceso instructivo educativo, no obstante se pondera la inspección como la vía principal.
- No se emitieron criterios convincentes de la existencia de un sistema de supervisión escolar interna en los centros politécnicos industriales, de ahí que se tenga el criterio que lo que en esta dirección se hace

en estos momentos requiere otra organización y además hacerlo suficiente para garantizar la adecuada calidad de los resultados.

- Se reafirma, que cuando el control que se aplica, no es concebido de forma adecuada los resultados no son satisfactorios, provocando que un conjunto de aspectos que hacen posible el cumplimiento del proceso instructivo se vean afectados.
- Con independencia de que se pondere al jefe de departamento como el principal controlador, se hace indispensable alcanzar una participación significativa de todos los directivos del centro politécnico industrial en correspondencia con la función que realiza y los objetivos que persigue su esfera de actuación.
- Es significativo que no entienda que el control es una de las primeras tareas a incorporar en el plan de trabajo con el fin de alcanzar la adecuada calidad en el proceso pedagógico profesional, el desarrollo del claustro y el funcionamiento del centro politécnico.
- Se evidenció que la concepción del control aplicada por los directivos al no ser coherente, frecuente y sistémica posibilita la presencia de factores que atentan contra la calidad de los resultados.
- En el control que se aplica por los directivos de los centros politécnicos industriales, se pone de manifiesto que: no se hace en forma de sistema, no tiene carácter sorpresivo y, aunque a criterio de este investigador, en este nivel de trabajo no es esencia, sí es necesario en determinadas situaciones hacerlo así, por otro lado no cumple la función de asesoramiento y no va a las causas esenciales que provocan un resultado adverso.
- No se pondera el control como acción de los directivos con carácter prioritario para evitar resultados no favorables.
- Existe la suficiente claridad por parte de los estratos encuestados de cuáles son los aspectos que en el centro politécnico industrial no pueden dejar de atenderse al controlar una clase para ser declarada como buena según la Circular 01/2000.
- Al comprender la necesidad de perfeccionar los aspectos del control, fueron identificados por los estratos encuestados aquellos aspectos que orientan el rumbo adecuado del proceso de supervisión escolar interna en cuanto a los elementos que no pueden faltar en dicho proceso, sin embargo no se hace mención por ninguno de ellos sobre el control que se ha de ejercer de forma permanente para que se cumplan en tiempo y forma los convenios establecidos con los organismos y empresas amparados en el acuerdo 1941 del Consejo de Ministro, por lo que representa para el funcionamiento del centro politécnico industrial.

Complementa este estudio diagnóstico los distintos documentos analizados referidos a:

- Informes donde se evalúan resultados de diferentes etapas, tanto parcial como final de curso.
- Informes de inspección efectuados por los niveles de Municipio, Provincia y el Ministerio de Educación.
- Registros de Entrenamientos Metodológicos Conjuntos realizados por el Municipio, la Provincia, y la Dirección Nacional de la Educación Técnica y Profesional.
- Comportamiento histórico de la documentación estadística referida a la Educación Técnica Profesional en el territorio santiaguero.

Todo lo cual al quedar integrado y acompañado además de una valiosa información recopilada por el autor de la tesis, permite:

- A. Reafirmar la existencia del problema científico declarado y, la necesidad de su solución.
- B. Confirmar lo acertado del objetivo de la investigación al concebir, como un elemento desencadenante de mejoras en el funcionamiento del centro politécnico industrial, al establecer una metodología para la gestión del proceso de supervisión escolar interna en estos centros.
- C. Dinamizar el sistema a través de un proceso de supervisión escolar interna, fundamentado en el modelo holístico configuracional de la supervisión escolar interna, con un carácter verificador, orientador y que además sea coherente, frecuente y sistematizado para contribuir a obtener resultados de adecuada calidad en la formación integral y profesional de los alumnos, el desarrollo del claustro y el funcionamiento del centro politécnico industrial.

Por tanto, se crean las condiciones esenciales para la implementación del Sistema de Supervisión Escolar Interna en los Centros Politécnicos Industriales fundamentado científicamente.

ANEXO 3: CRONOLOGÍA DEL QUEHACER LEGISLATIVO ASOCIADO A LA INSPECCIÓN ESCOLAR REALIZADO POR EL MINED CUBANO EN EL PERÍODO REVOLUCIONARIO DESDE EL AÑO 1959 HASTA EL 2001.

No.	ETAPAS	FECHA	DOCUMENTO LEGAL	ASPECTO DE INTERES QUE ABORDA
1	1.	59/02/13	Ley 76	Descentralización administrativa y pedagógica del MINED
2		59/07	RM 17479	Establece los inspectores técnicos de primaria
3		59/09	RM 505	Define las funciones técnicas de la inspección técnica en primaria
4		59/09	RM 509	Creación de un cuerpo de inspectores para la 2. enseñanza y enseñanzas profesionales.
5		59/10	RM 4160	Establecía los requisitos de selección de los nuevos inspectores.
6		59/11/30	Mensaje	Mensaje educacional del pueblo de Cuba presentado por el entonces Ministro de Educación Dr. A. Hart Dávalos.
7		60/02	RM 7530	Determina las funciones de los inspectores
8		60/07	RM 15523	Fija los objetivos, bases y técnicas de la inspección escolar, y requisitos para la selección de los inspectores.
9		60/12	R1366	Establece la organización administrativa del MINED.
10		62	RM 1129	Reestructura nuevamente el sistema de inspección en primaria.
11		63	R4397	Establece las funciones de la Dirección de Planeamiento e Inspección en relación con los inspectores técnicos de cátedras.
12		63/08	R5526	Reafirma los requisitos para los inspectores técnicos de cátedras.
13		64/02	R99	Resolución orgánica del MINED. Establece las responsabilidades de la Direcciones Provinciales y los Departamentos Regionales sobre la inspección, definiendo sus principios.
14		1966	Nuevas exigencias a los inspectores	Se exige para desempeñar el cargo de inspector el haber pasado el Seminario Nacional sobre Inspección.
15			1. Congreso de Educ. y Cultura	Aparecen los asesores con funciones de inspectores (Un cambio de nombre para atenuar rechazo.)
16	2.	Curso 74/75	Nuevos cambios	Cambio en la denominación de ayuda técnica por preparación metodológica, surgiendo las Indicaciones Metodológicas y de Organización para el MINED.
17		1976	Constitución de la República	Aprobación de la nueva Constitución de la República por el pueblo cubano.
18		76/11	Ley 1323 "Ley de Organización de la Administración Central del Estado"	Cambia la relación Gobierno con las provincias y municipios. Establece la inspección por los organismos a las actividades que rectorean, estableciendo una clasificación del tipo de visita de inspección en generales y especializadas.
19		1977	División Política administrativa	Creación de los órganos de gobierno en provincias y municipios.

20		1977	Reorganización en el MINED	Se ponen en función las distintas unidades organizativas de la inspección, desde el nivel nacional hasta los municipios; se definen las líneas del trabajo docente y de la inspección, con lo que se separa las funciones de inspección del quehacer metodológico.
21		1978	RM 551	Nuevo Reglamento de Inspección, que se caracterizó por ser muy minucioso y donde se definían conceptos, objetivos, principios, funciones y estructura de la inspección.
22		82/03	Decreto 100 del Consejo de Ministros	Establece el Reglamento de Inspección Estatal.
23		82/06	RM 235	Nuevo Reglamento de Inspección, el que recogía en esencia las mismas regulaciones que el anterior.
24		82/12	RM 590	Enfatiza en que la inspección dedique mayor tiempo a las escuelas. Se hace referencia por primera vez en el Reglamento de Inspección a la necesidad del Control Interno en la escuela.
25	3.	91/11	RM 435	Derogó a la RM 590/86 y estableció un nuevo Reglamento de Inspección, con el fin buscar nuevos cambios en correspondencia con las transformaciones en el ámbito educacional cubano.
26		Curso 92/93	Metodología para la inspección	Se establece una nueva metodología de inspección, definiéndose en cada nivel de trabajo el objeto de inspección.
27		93/05	Nuevas definiciones	Se definen las funciones de la Dirección de Inspección a partir del curso 93/94 donde se declara que el control tiene que ser ejercido por todas las direcciones del organismo sobre su esfera de actividad.
28		96/02	RM 25	Nuevo Reglamento de Inspección, el que define las visitas integrales y especializadas, así como las de inicio de curso como un tipo especial de visita.
29		96/09	RM 159	El sistema de inspección del organismo central es dirigido hacia los niveles de dirección subordinados, estableciendo el sistema de inspección de la Dirección Municipal hacia las escuelas.
30		99/05	RM 90	Establece el Reglamento del Sistema de Inspección del MINED, donde se declara como función principal el control y como subfunción la evaluación.
		1999	RM 250	Establece el Reglamento de Inspección Escolar, donde se declara dos tipos de inspección, la total y la parcial.
		2001/05	RM 70	Nuevo Reglamento del Sistema de Inspección del MINED, el puntualiza los indicadores para la evaluación final de las inspecciones, condicionando la evaluación de satisfactorio a indicadores rigurosos.
		2001/05	RM 80	Nuevo Reglamento de Inspección Escolar.

ANEXO 4

NÚMERO DE LEGISLACIONES ASOCIADAS A LA SUPERVISIÓN ESCOLAR POR ETAPAS

Etapa	Año	Número de legislaciones	OBSERVACIONES
I	1959	5	Ocurren 10 años de silencio legislativo (1954-1974) El 60% de esta etapa fue de silencio, sin embargo su inicio fue pródiga en regulaciones
	1960	2	
	1962	1	
	1963	2	
	1964	1	
	1974	1	
II	1976	2	Ocurren 3 años de silencio legislativo. El 25% de esta etapa fue de silencio.
	1977	2	
	1978	1	
	1982	2	
III	1991	1	Ocurren 2 años de silencio legislativo de (1993-1996) y del (1996-1999) y un año del (1999-2001). El 50% de esta etapa fue de silencio.
	1992	1	
	1993	1	
	1996	1	
	1999	2	
	2001	2	

ETAPAS:

I- Reestructuración

II- Institucionalización

III- Consolidación

ANEXO 5:

MANIFESTACIÓN DEL CONTROL SOCIAL A LAS ACTIVIDADES EDUCACIONALES A TRAVÉS DE LA SUPERVISIÓN O INSPECCIÓN ESCOLAR.

En diversos países el control social que acompaña a las acciones educativas de carácter nacional, se establece legalmente en la gestión escolar, mediante la supervisión o la inspección escolar bajo el amparo de la legislación escolar a través de los respectivos reglamentos, lo cual se pudo constatar en el estudio realizado de este importante contenido en los siguientes países.

Perú: en el Reglamento del Sistema de Supervisión amparado en el Decreto Supremo No. 50-82, se recoge en su tercer artículo, que la supervisión escolar es: a) Permanente e integral; b) Sistemática en su manera de ser administrada; c) Flexible, en cuanto a las formas en que se ofrece a sus exigencias y a su adaptación a la realidad local; d) Motivadora, de ideas y acciones que impulsen y hagan efectiva la superación y e) Proyectiva a través de una evaluación que ayude a crear nuevas y mejores formas de enseñanza y aprendizaje.

Ecuador: Se recoge en el Manual de Supervisión Educativa del Ecuador que "la Supervisión Escolar es el servicio de asesoramiento de todas las actividades que influyen sobre el proceso de enseñanza aprendizaje, con miras a realizar un mejor planeamiento, una mejor coordinación y ejecución de las mismas, para que se atiendan en forma más eficiente las necesidades y aspiraciones del alumnado y la comunidad, así como para que se lleven a efecto más plenamente los objetivos generales de la educación y los objetivos específicos de la escuela" .

Cuba: En la Resolución Ministerial No. 70/2001 que establece el Reglamento del Sistema de Inspección del Ministerio de Educación de la República de Cuba, se pueden encontrar dos definiciones (artículos 4 y 7). Según el artículo 4 "la inspección se concibe como la actividad fundamental de control del Ministerio de Educación y de las Direcciones Provinciales de Educación, sin dejar de tener un componente de asesoramiento y evaluación sistemática de la actividad educacional y de la capacidad de dirección de sus

principales cuadros". En el artículo 7 se define como "un elemento de diagnóstico permanente que permite conocer las causas y factores de aciertos y dificultades con un carácter multiplicador propiciatorio de una acción transformadora, por lo que no constituye un fin en sí misma sino punto de partida para nuevas acciones que den continuidad a la dirección de la actividad educacional" .

ANEXO 6

RESUMEN DEL CONTENIDO DE LA PREGUNTA 1 DE LA ENCUESTA APLICADA.

1. Vías para obtener información sobre el comportamiento del proceso pedagógico profesional en el centro politécnico industrial.

ACTIVIDAD	METODÓLOGOS				Directores	%	J's DPTOS	%	Profesores Adjuntos	%	TOTAL	%	De más Significado
	Prov.	%	Mcpos	%									
Inspección	6	75	7	100	17	81	1	14,28	2	50	33	70,21	1.
Reunión Metodológica	6	75	4	57,14	1	4,76	1	14,28	-	-	12	25,53	5.
Entrenamiento Metodológico Conjunto	5	62,5	5	71,42	16	76,19	1	14,28	3	75	30	63,82	2.
Intercambio	3	37,5	6	85,71	1	4,76	-	-	-	-	10	21,27	6.
Encuesta a Comunidad	2	25	4	57,14	-	-	-	-	-	-	6	12,76	8.
Comprobación de conocimientos	2	25	6	85,71	12	57,14	1	14,28	1	25	22	46,80	3.
Despacho	2	25	5	71,42	6	28,57	2	28,57	1	25	16	30,04	4.
Consejo De Dirección	-	-	-	-	4	19	-	-	-	-	4	8,51	9.
Consejo Técnico	-	-	-	-	4	19	-	-	-	-	4	8,51	9.
Claustrillo	-	-	-	-	8	38,9	-	-	-	-	8	17,02	
Colectivo de Departamento	-	-	-	-	3	14,28	-	-	-	-	3	6,38	10.
Informe Estadísticos	-	-	-	-	2	9,52	2	28,57	2	50	2	4,25	11.

ANEXO 8: RESUMEN DEL CONTENIDO DE LA PREGUNTA 3 DE LA ENCUESTA APLICADA.

3. Los aspectos que observas son manifestaciones de la actuación del claustro de profesores, señala en orden de prioridad los 7 primeros que presentan más dificultad en su cumplimiento y afectan la calidad.

Estratos Aspectos	Metodólogos		Directores	Jefes de Dpto.	Profesores Adjuntos
	Provincia	Municipios			
Preparación profesional	-	1.	7.	1.	1.
Resultados de control a clases	3.	2.	3.	-	2.
Trabajo investigativo	1.	3.	1.	4.	4.
Formación de valores	5.	-	4.	7.	-
Orient. y control del estudio independiente	7.	-	2.	5.	5.
Resultados de superación	4.	-	-	-	-
Trabajo preventivo	-	5.	5.	6.	3.
Vínculo con la familia	-	4.	-	3.	6.
Vínculo con la comunidad	2.	-	-	-	7.
Preparación para la docencia	-	6.	-	2.	-
Prep. política e ideológica	6.	7.	6.	-	-
Atención residencia estudiantil	-	-	-	-	-
Atención de profesores en formación	-	-	-	-	-

ASPECTOS DE MAYORES DIFICULTADES EN ORDEN DE PRIORIDAD

1. Preparación Profesional
2. Resultados de controles a clases
3. Trabajo investigativo
4. Orientación y control del estudio independiente
5. Trabajo preventivo
6. Vínculo con la familia
7. Preparación política e ideológica

ANEXO 9

RESUMEN DEL CONTENIDO DE LA PREGUNTA 4 DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS

DIFERENTES ESTRATOS

4. Señale los niveles de dirección que realizan el control del proceso instructivo educativo (Al resumirlos se concretan los tres primeros en cada estrato, representado por el porcentaje de selección).

Estratos Nivel	Metodólogos		Directores	J's Dpto.	Profesores Adjuntos	De mayor Importancia
	Provincia	Municipios				
Jefe de Departamento	75	85,7	28,57	42,85	100	ç
Subdirector Docente	50	-	-	-	75	
Director	37,5	14,28	-	-	75	
Consejo de Dirección	-	42,85	-	14,28	-	
Consejo Técnico	-	-	57.14	-	-	
Claustrillo	-	-	42,85	14,28	-	
El más importante por estrato	J' Dpto.	J' Dpto.	Consejo Técnico	J' Dpto.	J' Dpto.	

Al identificar los motivos por los cuales se considera al J' de Departamento como el principal controlador, se recogen los siguientes criterios:

- 1- Es el responsable de la preparación metodológica
- 2- Mantiene contacto sistemático con profesores y estudiantes
- 3- Es el que evalúa y lleva mejor control
- 4- Planifica y organiza el proceso pedagógico profesional
- 5- Posee preparación integral de la especialidad
- 6- Atiende directamente a los profesores guías

ANEXO 10: RESUMEN DEL CONTENIDO DE LA PREGUNTA 5 DE LA ENCUESTA APLICADA

5. Señale cinco tareas esenciales que usted incorporaría al plan de trabajo del centro para garantizar la calidad del proceso pedagógico profesional, (Representatividad en %).

Estratos Tareas	Metodólogos		Directores	J's de Dpto.	Profesores Adjuntos	De más Representatividad %
	Prov.	Mcpo.				
Reunión Consejo de Dirección	37,5	-	-	-	-	
Claustrillo	37,5	-	52,38	14,28	-	3.
Entrenamiento Met. Conjunto	37,5	71,42	33,33	-	-	1.
Actividad metodológica	25	28,57	-	14,28	-	2.
Visita de control	-	42,85	42,85	-	-	5.
Preparación de asignatura	-	42,85	42,85	-	-	4.
Superación política	-	28,57	-	14,28	-	
Asamblea de grupo	-	-	19,04	-	-	
Diagnóstico inicial	-	-	-	-	25	
Caracterización de los alumnos	-	-	-	-	25	
Seguimiento al diagnóstico	-	-	-	-	25	
Tratamiento a objetivos formativos	-	-	-	-	25	

ANEXO 11: RESUMEN DEL CONTENIDO DE LA PREGUNTA 6 DE LA ENCUESTA APLICADA
6. Señale cinco factores que atentan contra la calidad de los resultados de los centros politécnicos industriales, (Representatividad en %).

Factores \ Estratos	Metodólogos		Directores	Jefes de Dptos.	Profesores Adjuntos	De más representatividad
	Prov.	Mcpo				
Baja profesionalidad	50	-	-	-	-	
Débil trabajo preventivo	-	-	-	-	25	
Indisciplina	25	-	-	-	-	
Pobre seguimiento al diagnóstico	-	-	-	-	25	
Falta de autopreparación en los docentes	25	28,57	33,33	14,28	50	1.
Desorganización	12,5	-	-	-	-	
Deficiente asistencia a clases	-	-	-	-	25	
Falta de unidad de acción	12,5	-	-	-	-	
Poco control	-	71,42	-	-	-	
Débil calidad en las clases	-	-	-	-	75	
Débil evaluación profesoral	-	42,85	-	-	-	
Pobre preparación de asignatura	-	28,57	14,28	14,28	-	2.
Pobre motivación y orientación profesional	-	28,57	-	14,28	-	3.
Área de la residencia estudiantil	-	-	-	14,28	-	
Insuficiente apoyo de la familia	-	-	33,33	-	-	
Excesiva matrícula por grupos	-	-	42,85	-	-	
Falta de recursos materiales	-	-	57,14	-	-	4.
Débil calidad del nuevo ingreso	-	-	-	42,85	-	5.

ANEXO 12: RESUMEN DEL CONTENIDO DE LA PREGUNTA 7 DE LA ENCUESTA APLICADA

7. Evalúe según su criterio las características del control interno que se aplica en el centro y que se muestran en el cuadro (La evaluación se hace en escala ascendente de 1 a 4 puntos, tomando el valor de la mediana para cada característica en cada estrato).

Estratos Características	Metodólogos		Directores	Jefes de Dptos.	Profesores Adjuntos	Mediana por simple inspección	Mediana determinada por cálculo
	Prov.	Mcpos					
Frecuente	3.5	2.5	4	4	4	3.5	4
En sistema	3	4	3	2	3	3	3
Coherente	3.5	4	3.5	3.5	3	3.5	3
Profundo	3	4	3	2	3	3	3
Necesidad	3.5	2	3.5	2	3	3	3
Sorpresivo	2.5	3	3	3	3	3	3
Participativo	4	4	4	3	4	4	4
Sirve de ayuda	4	4	4	4	3	4	4
Asesora	3.5	4	4	4	3	4	4
Sanciona	2	1	3	4	1	2	3
Reconoce	3.5	3.5	3	3.5	2	3	3
Superficial	3	1	2	4	1	2	2*
Sirve para tomar decisiones	3	3	3	4	4	3	3

Nota: Las categorías de evaluación 1; 2; 3 y 4, se corresponden con las categorías cualitativas Muy Mal, Mal, Regular y Bien.

ANEXO 9A:

EVALUACIÓN OTORGADA A CADA CARACTERÍSTICA SEGÚN EL CÁLCULO REALIZADO DE LA MEDIANA COMO MEDIDA DE TENDENCIA CENTRAL.

Características	Frecuencia Evaluación				Frec. Eval. Total	Posición de la Mediana	Mediana determinada por cálculo
	1	2	3	4			
Frecuente	3	7	7	28	45	23	4
En sistema	5	8	11	18	42	21.5	3
Coherente	5	8	14	18	37	19	3
Profundo	5	5	14	19	43	22	3
Necesidad	6	6	12	13	37	19	3
Sorpresivo	6	9	15	13	43	22	3
Participativo	1	2	14	25	42	21.5	4
Sirve de ayuda	2	4	9	27	42	21.5	4
Asesora	3	2	12	19	36	18.5	4
Sanciona	13	7	9	13	42	21.5	3
Reconoce	1	9	16	14	30	15.5	3
Superficial	13	4	9	7	33	17	2*
Sirve para tomar decisiones	2	1	16	19	38	19.5	3

Nota: Las categorías de evaluación 1; 2; 3 y 4, se corresponden con las categorías cualitativas Muy Mal, Mal, Regular y Bien.

ANEXO 13 RESUMEN DEL CONTENIDO DE LA PREGUNTA 8 DE LA ENCUESTA APLICADA

8. Señalar tres acciones esenciales que usted aplica para enfrentar u resultado negativo en cualquier esfera de trabajo en el centro politécnico. (En el cuadro resumen aparecen el número de veces que fueron señaladas).

Estratos Acciones	Metodólogos		Directores	Jefes de Dptos.	Profesores Adjuntos	Cantidad de veces	Mayor prioridad
	Prov.	Mcpos.					
Controlar	3	1	-	-	-	4	
Reunión Metodológica	2	-	-	-	-	2	
Diagnosticar	1	-	-	1	2	4	
Rediseño de tareas	-	1	-	1	1	3	
Preparación	-	1	10	-	-	11	1.
Análisis de los resultados	-	-	7	1	-	8	2.
Entrenamiento Metodológico Conjunto	-	-	7	-	-	7	3.

ANEXO 14 RESUMEN DEL CONTENIDO DE LA PREGUNTA 9 DE LA ENCUESTA APLICADA

9. Enunciar cinco aspectos que no deben faltar en el control a clases. (Se indica el número de veces que fue señalado cada aspecto por los distintos estratos).

Estratos Aspectos	Metodólogos		Directores	Jefes de Dpto.	Profesores Adjuntos	Cantidad de veces	Mayor prioridad
	Prov.	Mcpos.					
Dominio del contenido	5	2	7	2	-	16	2
Atención a diferencias individuales	5	2	6	2	2	17	1
Orientación al estudio independiente	4	-	5	-	-	9	5
Cumplimiento de los objetivos	3	-	6	2	-	11	4
Uso de las nuevas tecnologías	3	2	-	-	1	6	-
Intencionalidad política	-	3	9	3	-	15	3
Utilización de los programas priorizados	-	2	-	4	1	7	-
Revisión del sistema de clases	-	-	-	-	1	1	-

ANEXO 15 RESUMEN DEL CONTENIDO DE LA PREGUNTA 10 DE LA ENCUESTA APLICADA

10. Al querer perfeccionar los aspectos del control en el quehacer de los centros politécnicos hacía que aspectos de ese quehacer usted dirigiría sus esfuerzos. (Número de veces que el aspecto fue señalado)

Estratos Aspectos	Metodólogos		Directores	Jefes de Dpto.	Profesores Adjuntos	Cantidad de veces	Orden de prioridad
	Provincia	Municipios					
Más sistemático	1	-	-	20	16	37	6.
Hacerlo con mayor rigor	1	-	-	22	16	39	5.
Registrar los resultados obtenidos	1	-	-	26	-	27	8.
Hacia el Trabajo Metodológico	4	-	3	23	18	48	1.
Hacia la preparación técnica	2	2	-	-	-	4	12.
Hacia la organización escolar	2	-	3	16	-	21	9.
Hacia la preparación política	2	2	-	24	16	44	3.
Hacia el uso de la investigación	2	-	-	25	19	45	2.
Hacia el dominio del contenido	-	2	-	27	-	29	7.
Hacia la preparación de asignaturas	-	1	2	26	16	45	2.
Hacia la autopreparación	-	1	-	-	19	20	10.
Hacia la actividad docente	-	-	9	25	19	43	4.
Hacia el trabajo educativo	-	-	9	-	-	9	11.
Hacia la actividad económica	-	-	2	-	-	2	13.
Hacia el área de internado	-	-	2	-	-	2	13.
Hacia la unidad de acción	-	-	1	-	-	1	14.

Nota: En el caso de los estratos J' de departamentos y profesores adjuntos, a la muestra inicial se le sumo 20 y 16 miembros respectivamente, solicitándole se señalaran 8 aspectos de los 16 que se habían registrado inicialmente, siendo esta la razón de la no coincidencia de estas cifras con otros anexos.

**ANEXO: 18 Modelo para informar los resultados del proceso de supervisión escolar interna
CENTRO POLITÉCNICO:_____**

RESULTADOS DEL PROCESO DE SUPERVISIÓN ESCOLAR INTERNA Act. No. ____

Dependencia o actividad supervisada:_____ Fecha de Ejec. _____

Objetivos del programa de la Supervisión Escolar Interna:

Descripción de la dependencia o nivel de trabajo
supervisado:_____

Descripción de las actividades de supervisión
realizadas:_____

Resultados de la supervisión: (presentación resumida, por aspectos o variables, de los principales hallazgos, ilustrando en lo posible con datos cuantitativos y cualitativos pudiendo usar gráficos, tablas, resúmenes).

Valoración cualitativa: (a partir de una adecuada interpretación de toda la información recopilada) con una precisa evaluación de los resultados y del desempeño de las personas que actúan en la dependencia supervisada. (Dejar evidenciado los resultados comparados con etapas anteriores)

Conclusiones y propuestas de mejoras:

Nombre y Apellidos del responsable:_____ Firma: _____

ANEXO 19: INVESTIGACIÓN DE TESIS DOCTORAL ENCUESTA INICIAL A EXPERTOS No. _____

La Supervisión Escolar como eslabón de la Gestión Escolar de la E.T.P., acompaña a todo el quehacer de este subsistema como un garante de la calidad de sus resultados, cobrando una significativa importancia por la Misión Social de la E.T.P. de formar un trabajador competente, capaz de enfrentarse con flexibilidad y creatividad a las condiciones siempre cambiante de la producción y los servicios.

Teniendo en cuenta el vínculo que usted posee directa o indirectamente como profesional, con referencia al dominio del contenido de referencia (Supervisión escolar), así como sus posibilidades de proponer sugerencias o alternativas para alcanzar el propósito expresado, se solicita su más sincera y profesional colaboración para responder las preguntas de la siguiente encuesta; expresándole por adelantado nuestro agradecimiento por su cooperación.

PREGUNTAS

- Indique como resultado de su autoevaluación, el nivel de conocimiento sobre el tema de referencia (Supervisión Escolar), lo cual plasmará marcando con una cruz en la casilla que usted considere, el valor cero "0" representa no poseer ningún conocimiento y el "10" representa tener el mayor nivel de conocimiento sobre el tema:

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- En la tabla que se le muestra aparecen algunas fuentes de argumentación para que usted autoevalúe su grado de competencia sobre cada uno de ellas, en estrecha relación con la respuesta emitida en la primera pregunta. Marque con una cruz (X) según su consideración en Alto, Medio o Bajo, el grado de influencia que usted entiende ha ejercido cada una de las fuentes en la obtención del conocimiento sobre el tema de referencia.

FUENTES DE ARGUMENTACIÓN	Grado de influencia de cada fuente según su criterio		
	ALTO (A)	MEDIO (M)	BAJO (B)
Análisis teóricos realizado por usted sobre la Supervisión Escolar			
Experiencia obtenida en relación con su participación en procesos de supervisión escolar en diferentes instancias de trabajo			
Revisión de trabajos de autores nacionales			
Revisión de trabajos de autores extranjeros			
Su conocimiento sobre la importancia del tema en el extranjero			
Su intuición sobre la trascendencia de la supervisión escolar			

ANEXO 20 A: DETERMINACIÓN DE "Ka" POR LA ENCUESTA INICIAL

Experto	1			2			3			4			5			6		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	X			X			X			X			X			X		
2	X			X			X			X			X			X		
3		X		X			X			X			X			X		
4	X			X			X			X			X			X		
5		X			X			X			X			X		X	X	
6		X			X			X			X			X		X	X	
7	X			X			X			X		X			X			
8	X			X			X			X			X		X		X	
9	X			X			X			X			X		X		X	
10	X			X			X			X			X		X		X	
11	X			X			X			X			X		X		X	
12	X			X			X				X			X	X		X	
13	X			X			X			X			X		X		X	
14	X			X			X			X			X		X		X	
15	X			X			X				X			X	X		X	
16	X			X			X			X			X		X		X	
17		X			X			X			X			X	X		X	
18	X			X			X			X			X		X		X	
19	X			X			X			X			X		X		X	
20			X		X			X			X			X	X		X	
21	X			X			X			X			X		X		X	
22		X			X			X	X				X		X		X	
23	X			X				X	X				X		X		X	
24			X		X			X				X			X	X	X	
25	X			X			X			X			X		X		X	
26			X	X			X				X			X	X		X	
27	X			X			X			X			X		X		X	
28	X			X			X			X			X		X		X	
29	X			X			X			X			X		X		X	
30	X			X			X			X			X		X		X	
31	X			X			X			X			X		X		X	
32	X			X			X				X			X	X		X	
33	X				X		X				X			X	X		X	
34	X			X			X				X			X	X		X	
35	X			X			X			X			X		X		X	
36	X				X			X			X			X	X		X	
37	X			X			X			X			X		X		X	

ANEXO 21: TABLA PATRÓN 1

EVALUACIÓN	1	2	3	4	5	6
ALTO	0,3	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05
MEDIO	0,2	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05
BAJO	0,1	0,2	0,05	0,05	0,05	0,05

Sustituyendo la (X) de la tabla Anexo 15 por los valores correspondiente a cada aspecto que se evalúa en alto, medio o bajo, según la Tabla Patrón Anexo 16 se obtendrá el valor de Ka sumando dichos valores, perteneciente a cada experto, lo cual se recoge en el Anexo 17

ANEXO: 23

ASPECTOS A EVALUAR EN LA METODOLOGÍA POR LOS EXPERTOS

Estimado colega:

Usted ha sido seleccionado como experto por su calificación, profesionalidad, ética y experiencia en su labor, para evaluar la "Metodología de la Gestión de la Supervisión escolar Interna", propuesta como uno de los resultados de la tesis de doctorado, para ser aplicada en los centros politécnicos de la Rama Industrial de la E.T.P.

Por lo que es nuestro interés y necesidad que usted exprese su consideración a partir de valorar los aspectos que a continuación se relacionan, marcando con una (X) en uno de los criterios valorativos de: **Muy adecuado**, **Bastante Adecuado**, **adecuado**, **Poco adecuado**, **No adecuado**.

Para ello, se atenderán los siguientes indicadores que serán sometidos a la valoración de los expertos:

1. Calidad de la concepción y factibilidad de aplicación de la metodología para la efectividad de la Gestión del Proceso de Supervisión Escolar Interna en los centros politécnicos de la Rama Industrial de la E.T.P.

Muy Adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	No adecuado

2. Validez de los criterios asumidos (lo formativo-productivo, la gestión y el desarrollo) asociados a la calidad de los resultados en los centros politécnicos industriales.

Muy Adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	No adecuado

3. Factibilidad de las variables asumidas (Procesos Específicos) como contenido para la supervisión escolar interna en los centros politécnicos industriales.

Muy Adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	No adecuado

4. Coherencia entre los elementos que conforman la estructura de la metodología propuesta; para el logro de efectividad en la gestión escolar institucional.

Muy Adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	No adecuado

5. Validez de los objetivos y contenidos de la metodología para contribuir a lograr la buena calidad en los resultados del centro politécnico industrial.

Muy Adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	No adecuado

6. Factibilidad y coherencia de los pasos (Problematización, sensibilización, organización sistematización y reorientación) que dinamizan la aplicación práctica de la metodología propuesta.

Muy Adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	No adecuado

7. Grado de influencia que se le ha dado a directivos y no directivos en el desarrollo del proceso de Supervisión Escolar Interna propuesto en la metodología.

Muy Adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	No adecuado

8. Factibilidad de la organización de los elementos componentes de la Supervisión Escolar Interna expresada en la matriz que los organiza.

Muy Adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	No adecuado

9. Validez de la presentación de los resultados del proceso de la Supervisión Escolar Interna en el formato establecido.

Muy Adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	No adecuado

10. Coherencia entre el proceso de Supervisión Escolar Interna y el contenido del Sistema de Trabajo del centro.

Muy Adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	No adecuado

11. Grado de complementación entre el Proceso de Supervisión Escolar Interna y el entrenamiento Metodológico conjunto.

Muy Adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	No adecuado

12. Contribución que puede hacer la metodología propuesta, a la elevación de la efectividad de la gestión escolar institucional de los directivos en el centro politécnico industrial.

Muy Adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	No adecuado

ANEXO 24 RESULTADOS RESUMIDOS POR EXPERTOS Y CRITERIOS A EVALUAR EN LA METODOLOGÍA

Experto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	5	4	5	5	4	5	4	3	4	5	3	5
2	5	5	5	4	3	4	5	5	4	4	5	5
3	5	4	5	3	5	5	4	4	5	4	5	5
4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	3	4	5
5	5	5	5	5	4	3	4	5	3	5	4	5
6	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5
7	5	4	3	5	5	4	5	5	5	3	4	5
8	4	5	4	5	4	5	3	5	5	4	5	5
9	5	4	5	5	5	5	4	5	3	4	3	5
10	5	4	3	5	5	4	5	5	5	4	4	5
11	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5
12	5	3	5	4	4	3	5	4	4	5	5	5
13	4	5	5	3	4	5	4	5	3	3	3	5
14	5	4	3	5	3	5	5	5	4	5	5	5
15	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5
16	5	3	4	5	4	4	5	4	3	5	5	5
17	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5
18	5	3	5	5	3	5	4	4	5	4	4	5
19	5	4	5	5	4	3	5	5	3	5	4	5
20	4	5	4	5	5	5	5	3	4	4	5	5
21	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5
22	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5
23	4	5	4	5	4	5	5	5	4	3	3	5
24	5	3	5	5	4	4	4	3	3	4	4	5
25	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4
26	3	5	5	5	5	5	3	5	4	5	3	5
27	5	5	3	4	4	3	4	4	5	5	4	5
28	5	4	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5
29	5	5	5	5	4	5	3	5	5	4	4	5
30	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	5
31	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5
32	5	4	3	5	4	3	4	5	4	5	5	5
33	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5
TOTAL	24x5 8x4 1x3	16x5 12x4 5x3	18x5 10x4 5x3	22x5 9x4 2x3	13x5 17x4 3x3	21x5 7x4 5x3	17x5 13x4 3x3	18x5 10x4 5x3	16x5 11x4 6x3	15x5 14x4 4x3	15x5 12x4 6x3	12x5 1x4

ANEXO 25 RESULTADOS DE FRECUENCIA ABSOLUTA

Aspectos	C1	C2	C3	C4	C5	TOTAL
1	5	4	3	2	1	33
2	16	12	5	-	-	33
3	18	10	5	-	-	33
4	22	9	2	-	-	33
5	13	17	3	-	-	33
6	21	7	5	-	-	33
7	17	13	3	-	-	33
8	18	10	5	-	-	33
9	16	11	6	-	-	33
10	15	14	4	-	-	33
11	15	12	6	-	-	33
12	32	1	-	-	-	33
TOTAL	227	124	45	-	-	

ANEXO 25 A: VALOR DE CADA CRITERIO POR ASPECTOS

Aspectos	C1	C2	C3	C4	C5	TOTAL
1	120	32	3	-	-	155
2	80	48	15	-	-	143
3	90	40	15	-	-	145
4	110	36	6	-	-	152
5	65	68	9	-	-	142
6	105	28	15	-	-	148
7	85	52	9	-	-	146
8	90	40	15	-	-	140
9	80	44	18	-	-	142
10	75	56	12	-	-	143
11	75	48	18	-	-	131
12	160	4	-	-	-	164

ANEXO 26: RESULTADOS DE FRECUENCIA ACUMULADAS

Aspectos	C1	C2	C3	C4	C5
1	24	32	33	33	33
2	16	28	33	33	33
3	18	28	33	33	33
4	22	31	33	33	33
5	13	30	33	33	33
6	21	28	33	33	33
7	17	30	33	33	33
8	18	28	33	33	33
9	16	27	33	33	33
10	15	29	33	33	33
11	15	27	33	33	33
12	32	33	33	33	33

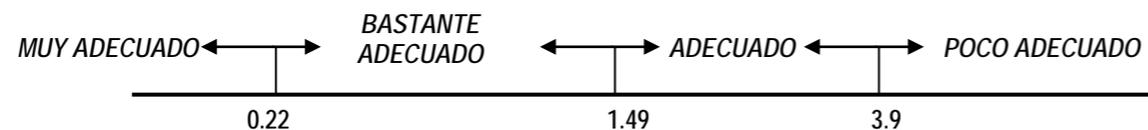
ANEXO 27: RESULTADOS DE FRECUENCIA RELATIVA ACUMULADAS

Aspectos	C1	C2	C3	C4
1	0.7272	0.9696	1	1
2	0.4848	0.8484	1	1
3	0.5454	0.8484	1	1
4	0.6666	0.9393	1	1
5	0.3939	0.9090	1	1
6	0.6363	0.8484	1	1
7	0.5151	0.9090	1	1
8	0.5454	0.8787	1	1
9	0.4848	0.9000	1	1
10	0.4545	0.8787	1	1
11	0.4545	0.9000	1	1
12	0.9696	1	1	1

ANEXO 28 IMAGEN DE LA FRECUENCIA RELATIVA ACUMULADA

ASPECTOS	C1	C2	C3	C4	SUMA	PROMEDIO (P)	RESULTADO DE (N-P)	CATEGORÍA POR ASPECTO
1	0.60	1.88	3.9	3.9	9.68	2.42	-0.08	MA
2	-0.04	1.03	3.9	3.9	8.79	2.19	0.15	MA
3	0.11	1.03	3.9	3.9	8.94	2.33	0.01	MA
4	0.45	155	3.9	3.9	9.78	2.44	-0.1	MA
5	-0.54	1.33	3.9	3.9	8.59	2.14	0.2	MA
6	0.35	1.03	3.9	3.9	9.18	2.29	0.05	MA
7	0.04	1.33	3.9	3.9	7.95	1.98	0.36	BA
8	0.11	1.03	3.9	3.9	8.94	2.3	0.11	MA
9	-0.04	1.33	3.9	3.9	9.09	2.27	0.77	BA
10	-0.11	1.17	3.9	3.9	8.86	2.21	0.13	MA
11	-0.11	1.29	3.9	3.9	8.98	2.24	0.1	MA
12	1.88	3.9	3.9	3.9	13.58	3.39	1.05	BA
TOTAL	2.69	17.9	46.8	46.8	112.36	-	-	-
Valor Medio	2.68/12	17.9/12	46.8/12	46.8/12	-	-	-	-
Puntos de Corte	0.22	1.49	3.9	3.9	-	-	-	-

LÍNEA DE PUNTOS DE CORTE



Los puntos de corte son los límites de referencia para determinar la categoría o grado de adecuación de cada paso de la metodología según la opinión de los expertos consultados

Tabla de ranqueado para calcular el Coeficiente de concordancia KENDALL según el anexo 24

Experto	Criterios con los resultados de los valores ranqueados												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	9,5	4,5	9,5	9,5	4,5	9,5	4,5	1,5	4,5	9,5	1,5	9,5	
2	9,0	9,0	9,0	3,5	1,0	3,5	9,0	9,0	3,5	3,5	9,0	9,0	
3	9,0	3,5	9,0	1,0	9,0	9,0	3,5	3,5	9,0	3,5	9,0	9,0	
4	8,5	8,5	3,0	8,5	3,0	8,5	8,5	8,5	8,5	1,0	3,0	8,5	
5	9,0	9,0	9,0	9,0	4,0	1,5	4,0	9,0	1,5	9,0	4,0	9,0	
6	8,5	2,5	8,5	8,5	2,5	8,5	8,5	2,5	8,5	2,5	8,5	8,5	
7	9,0	4,0	1,5	9,0	9,0	4,0	9,0	9,0	9,0	1,5	4,0	9,0	
8	3,5	9,0	3,5	9,0	3,5	9,0	1,0	9,0	9,0	3,5	9,0	9,0	
9	9,0	4,0	9,0	9,0	9,0	9,0	4,0	9,0	1,5	4,0	1,5	9,0	
10	9,0	3,5	1,0	9,0	9,0	3,5	9,0	9,0	9,0	3,5	3,5	9,0	
11	8,5	8,5	2,5	8,5	2,5	8,5	8,5	2,5	2,5	8,5	8,5	8,5	
12	9,5	1,5	9,5	4,5	4,5	1,5	9,5	4,5	4,5	9,5	9,5	9,5	
13	6,0	10,0	10,0	2,5	6,0	10,0	6,0	10,0	2,5	2,5	2,5	10,0	
14	8,5	3,5	1,5	8,5	1,5	8,5	8,5	8,5	3,5	8,5	8,5	8,5	
15	3,5	9,5	9,5	3,5	9,5	9,5	3,5	3,5	9,5	3,5	3,5	9,5	
16	9,5	1,5	4,5	9,5	4,5	4,5	9,5	4,5	1,5	9,5	9,5	9,5	
17	3,0	9,0	3,0	3,0	9,0	9,0	3,0	9,0	9,0	3,0	9,0	9,0	
18	9,5	1,5	9,5	9,5	1,5	9,5	4,5	4,5	9,5	4,5	4,5	9,5	
19	9,0	4,0	9,0	9,0	4,0	1,5	9,0	9,0	1,5	9,0	4,0	9,0	
20	3,5	9,0	3,5	9,0	9,0	9,0	9,0	1,0	3,5	3,5	9,0	9,0	
21	9,0	3,0	3,0	9,0	3,0	9,0	3,0	9,0	9,0	9,0	3,0	9,0	
22	8,5	8,5	8,5	2,5	8,5	8,5	8,5	2,5	2,5	8,5	2,5	8,5	
23	4,5	9,5	4,5	9,5	4,5	9,5	4,5	9,5	4,5	1,5	1,5	9,5	
24	10,5	2,0	10,5	10,5	6,0	6,0	6,0	2,0	2,0	6,0	6,0	10,5	
25	8,5	8,5	2,5	2,5	8,5	2,5	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5	2,5	
26	2,0	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5	2,0	8,5	4,0	8,5	2,0	8,5	Media de Rj: 213,7
27	10,0	10,0	1,5	5,0	5,0	1,5	5,0	5,0	10,0	10,0	5,0	10,0	
28	8,0	2,5	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	1,0	8,0	2,5	8,0	8,0	S= 10874,18
29	8,5	8,5	8,5	8,5	3,0	8,5	1,0	8,5	8,5	3,0	3,0	8,5	
30	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	1,0	10,5	10,5	10,5	10,5	
31	8,5	8,5	8,5	2,5	8,5	8,5	8,5	2,5	2,5	2,5	8,5	8,5	W= 0,0698286
32	9,5	4,5	1,5	9,5	4,5	1,5	4,5	4,5	4,5	9,5	9,5	9,5	
33	3,0	1,5	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	1,5	8,0	
Rj	250,0	196,0	204,0	232,5	187,5	222,5	204,5	197,5	194,0	191,5	191,0	293,0	Estadígrafo 18,434753
Rj-Media	36,3	-17,7	-9,7	18,8	-26,2	8,8	-9,2	-16,2	-19,7	-22,2	-22,7	79,3	
(Rj-Media)	1317,7	313,29	94,09	353,4	686,4	77,44	84,64	262,44	388,1	492,8	515,3	6288,5	Probabilidac 0,0181931

Compañero/a:

En estos momentos se pone en su conocimiento que este cuestionario con carácter anónimo, dirigido a usted, tiene como fin el hacer un estudio sobre la concepción de la supervisión escolar interna y del método para su dinamización, de manera tal que se pueda mejorar la pertinencia, impacto y optimización del trabajo en los centros politécnicos y, por tanto, la calidad de sus resultados.

Con su cooperación este cuestionario será fácilmente respondido y sus respuestas, como información, serán de mucha utilidad para establecer las regularidades asociadas al concepto y al método coherente de la supervisión escolar interna.

Se agradece por adelantado la cooperación que usted brinda y, se espera responda con sinceridad cada pregunta.

DATOS GENERALES:

Cargo: _____ Edad: ____ años Sexo: _____ Municipio: _____

Escolaridad: Universitaria _____ No Universitaria _____

Años de Experiencia: En Educación _____ En la ETP _____ En el centro _____

PREGUNTAS

1. Lea detenidamente el concepto de supervisión escolar interna que se le presenta.
2. Del concepto anterior exprese su consideración en cuanto a la validez del concepto en el quehacer de la gestión escolar institucional en el centro politécnico:
 - a) ____ Muy relevante
 - b) ____ Bastante relevante
 - c) ____ Relevante
 - d) ____ Poco relevante
 - e) ____ No relevante
3. En correspondencia con la asimilación del contenido del método y experiencia en el cargo como director exprese su evaluación respecto al carácter científico y aplicabilidad en el centro politécnico:
 - a) ____ Muy relevante
 - b) ____ Bastante relevante
 - c) ____ Relevante
 - d) ____ Poco relevante
 - e) ____ No relevante
4. Al querer perfeccionar la incidencia de la supervisión escolar interna en el centro politécnico que beneficio o dificultad le traería aplicar en su labor este concepto y método. Otras consideraciones pueden ser emitidas por usted.

RASGOS	MUCHO	BASTANTE	POCO	NINGUNO
Beneficios				
Dificultades				

OTRAS CONSIDERACIONES:

¡MUCHAS GRACIAS! POR SU COOPERACIÓN EN ESTA INVESTIGACIÓN.