



ORIGINAL


Recibido: 20/12/2020 | Aceptado: 23/04/2021

Procedimiento para la supervisión a la organización escolar de la secundaria básica.

Procedure for the Supervision of the School Organization of Junior High School.

Yanet Elisabet Vega Pérez [yanetv@uho.edu.cu] 
Máster en Ciencias de la Educación. Instructora.
Universidad de Holguín. Holguín, Cuba.

Rosel Santiesteban Pupo [roselsp@uho.edu.cu] 
Doctor en Ciencias Pedagógicas. Prof. Auxiliar.
Universidad de Holguín. Holguín, Cuba.

Buenaventura Lázaro Castells Gil [blcastellsg@uho.edu.cu] 
Doctor en Ciencias Pedagógicas. Prof. Auxiliar.
Universidad de Holguín. Holguín, Cuba.

Resumen

En el artículo se expone un procedimiento que tiene como objetivo mejorar el proceso de supervisión a la organización escolar de la secundaria básica. Se desarrolla mediante la secuencia de fases, pasos y acciones que posibilitan la integración del diagnóstico, la preparación, la supervisión y la evaluación que intervienen en su concreción. Para la valoración de sus resultados se utilizaron métodos y técnicas como la consulta a expertos, el taller de socialización y el estudio de caso con los que se demostró la factibilidad del procedimiento propuesto.

Abstract

A procedure that aims at improving the process of supervision to the school organization of the junior high school is presented in the article and it is developed by means of the phases, steps and actions sequence that makes possible the integration of the diagnosis, preparation, supervision and evaluation which intervenes in its concretion. Methods and techniques such as expert consultation, socialization workshop and case study were used to assess the results by demonstrating the feasibility of the proposed procedure.



Palabras claves: escuela secundaria básica; supervisión educativa; organización escolar; procedimiento.

Keywords: junior high school; educational supervision; school organization; procedure.

Introducción

En Cuba, el Ministerio de Educación (MINED) se ha pronunciado de forma continua por el perfeccionamiento del sistema educacional. Para el logro de dicho propósito, la supervisión educativa, es uno de los procesos que contribuye en la mejora de los niveles educativos del Sistema Nacional de Educación, con énfasis en la Dirección Municipal de Educación (en lo adelante DME), la cual tiene el encargo de supervisar las instituciones educativas, escenario donde se concreta la política educacional.

En tal sentido, la Supervisión a la Organización Escolar de la Secundaria Básica (en lo adelante SOESB) constituye una prioridad de las direcciones municipales de educación, producto a los constantes cambios y adecuaciones que han tenido lugar en el nivel educativo de secundaria básica en función de cumplir con “el logro del desarrollo de la personalidad y la formación integral de cada educando (...), con un nivel superior de afianzamiento en la sistematización y ampliación de los contenidos del proceso educativo, (...), que le permita asumir gradualmente una concepción científica del mundo” (Torres, Revilla, Abello, García, y Rodríguez, 2017, p. 7).

Este tema, por su importancia en el proceso de dirección educacional, ha sido objeto de atención por autores como Mogollón (2006), Fuentes, Salcedo y Basaco (2009), MINED (2010b), Tamayo y Valiente (2011), entre otros. De los mismos se asumen rasgos del concepto de supervisión educativa, tales como: a) es un proceso pedagógico particular, continuo, único, sistemático, interactivo, integrador; b) es un fenómeno de naturaleza consciente; c) es un conjunto de esfuerzos en función de mejorar la enseñanza; d) se inserta en el proceso de



dirección educacional; e) estimula el perfeccionamiento profesional; f) está encaminado a descubrir manifestaciones, problemas y causas que lo originan e implica el estudio de instrumentos de control; g) planifica, coordina, ejecuta, controla, evalúa, estimula; h) se reconoce como un factor de calidad; i) debe ejercer un liderazgo que tienda al perfeccionamiento; j) permite la toma de decisiones de los actores del hecho educativo; y k) se desarrolla en función de lograr resultados de trabajo y un ambiente favorable.

De igual manera, la organización escolar es otro de los temas que ha sido objeto de atención por la comunidad científica. En tal sentido, para el presente trabajo se asume lo aportado por Valle y García (2007), al referir que la organización escolar consiste en “(...) armonizar ambientes, locales, instrumentos, materiales y personas en un proceso secuencial y congruente, con el fin de que la orientación pedagógica y didáctica sea eficaz” (p. 253).

De lo aportado por estos autores, se reconoce a la organización escolar como una de las esferas de actuación del contenido de la actividad profesional de dirección del director de escuela, que asegura las condiciones organizacionales de la institución educativa para el cumplimiento de los restantes procesos que en ella se desarrollan.

Entre los rasgos identificados de la supervisión educativa está su inserción en el proceso de dirección educacional. Se asumen las especificidades de este proceso, identificadas por Alonso (citado por Velázquez, 2014, p.14). Ellas son: a) en educación todo descansa sobre factores humanos; b) la dirección educacional es un proceso de formación de hombres y un proceso de formación de formadores de hombres; c) todo el personal que labora profesionalmente en la educación dirige y es dirigido; d) el producto de un trabajo de mala calidad en la educación, no puede ser echado a la basura ni "reprocesado", sino que se convierte en una carga social.



De lo antes expuesto y con el propósito de desarrollar el procedimiento para SOESB, se define desde una perspectiva operacional, la supervisión a la organización escolar de la secundaria básica, como un proceso de dirección particular con carácter integrador que permite la proyección gradual de las acciones de preparación de los metodólogos-inspectores para el asesoramiento, mediación y control de dichas instituciones educativas, sobre la base de la información contextualizada que aportan las exigencias que dimanar de las normativas de la supervisión educativa y la organización escolar en Cuba, del diagnóstico de las necesidades educativas de los metodólogos-inspectores y de los componentes de la organización escolar de la secundaria básica, en función de satisfacer las necesidades identificadas y de la evaluación de sus procesos y resultados, como mecanismo para su mejora progresiva.

Población y muestra

Como población se consideró a los diez metodólogos-inspectores de la estructura provincial de secundaria básica, los siete jefes de departamentos, los 80 metodólogos-inspectores de la estructura municipal de secundaria básica y los 59 directores de las escuelas secundarias básicas de dos municipios grandes (Holguín y Mayarí), dos medianos (Rafael Freyre y Moa) y tres pequeños (Urbano Noris, Cacocum y Fank País) de la provincia de Holguín. Se tomó como muestra a cuatro metodólogos-inspectores provinciales que representan el 40%, el 100% de los jefes de departamentos, el 40% de la metodólogos-inspectores (32) y el 64,4% de los directores de escuelas (38) de la población delimitada.

Análisis de los resultados

El procedimiento para la supervisión a la organización escolar de la secundaria básica tiene parte de los sustentos teóricos en la gestión de procesos. Según González (2006), se define como procedimiento “(...) a la descripción del cómo debe ejecutarse el proceso o un conjunto o



red de procesos. El procedimiento se puede expresar con diferentes grados de detalle, según el grado de documentación y precisión necesaria” (p. 7).

El procedimiento propuesto se caracteriza por ser la expresión metodológica general y abarcadora que describe cómo elaborar, ejecutar y evaluar el programa para la SOESB. Se constituye por diversas fases como la indagación de información para la elaboración del programa para la SOESB, la elaboración del programa, la ejecución del programa y su evaluación postactiva. Este se aplica en el transcurso de un año escolar.

Además, se organiza a partir del enfoque funcional y de la dirección por procesos en fases, pasos y acciones. Para su desarrollo se tiene en cuenta la estructura propuesta por Velázquez (2014), que fue adaptada a los requerimientos de SOESB. Por tal razón se consideraron los siguientes elementos:

Objetivo del procedimiento: Orientar la labor de los jefes de departamentos y metodólogos-inspectores de secundaria básica de los municipios, en la elaboración, ejecución y evaluación del proceso de SOESB con integralidad.

Alcance del procedimiento. Es aplicable a la SOESB. También puede ser adaptado para su utilización en la supervisión a la organización escolar de otros niveles educativos de las direcciones municipales de educación. Podría constituir una limitación, la falta de suficiente preparación teórico-metodológica de los jefes de departamento y de los metodólogos-inspectores de secundaria básica para la implementación de la propuesta.

Responsabilidades.

Corresponde al Director Municipal de Educación las atribuciones y obligaciones siguientes: la aprobación del programa para la SOESB, la creación de condiciones para su implementación, y la evaluación periódica de su cumplimiento.



Corresponde al Subdirector de los niveles educativos primaria, secundaria y preuniversitario las atribuciones y obligaciones siguientes: la revisión del programa para la SOESB y la entrega al director para su aprobación; y la coordinación con el Jefe del Departamento de Inspección para la elaboración, ejecución y evaluación del mismo.

Corresponde al Jefe de Departamento de Secundaria Básica las atribuciones y obligaciones siguientes: la elaboración, ejecución y evaluación del programa para la SOESB, la presentación al subdirector del nivel educativo de la propuesta del programa para la SOESB, y la dirección de la SOESB.

Marco temporal de aplicación. Su aplicación se hará coincidir, en tiempos normales, con la de un curso escolar; fase uno: mes de junio, fase dos: meses de julio y agosto, fase tres: meses septiembre a marzo y fase cuatro: mes de mayo del próximo curso escolar.

Fases, pasos y acciones del procedimiento.

Fase 1. Indagación de información para la elaboración del programa para la SOESB.

Esta fase tiene como objetivo: Determinar la información sobre los referentes necesarios para planear la SOESB.

Descripción: Para dar cumplimiento al objetivo se desarrollan los pasos y acciones que permiten obtener la información necesaria para la elaboración del programa para la SOESB, a partir de las exigencias que están contenidas en las normativas que regulan ambos procesos (supervisión y organización escolar), del diagnóstico de las necesidades y potencialidades individuales y colectivas de los metodólogos-inspectores de secundaria básica, y del diagnóstico de los componentes de la organización escolar de la secundaria básica. Esta fase, posibilitará actualizar el plan de superación y desarrollo individual de los metodólogos-inspectores.



Marco temporal. Mes de junio

El paso 1.1, correspondiente a la determinación de las exigencias que dimanar de las normativas de la supervisión educativa y la organización escolar en Cuba, consiste en la obtención de información sobre las exigencias que se establecen en los documentos legales sobre la supervisión educativa y la organización escolar en Cuba. Para su realización se debe crear y preparar un grupo gestor, que se encargue de desarrollar el procedimiento a través de sus fases, pasos y acciones. Este grupo, en un primer momento, debe ser asesorado por la investigadora.

En este paso se realiza el estudio de los elementos teórico-conceptuales de la supervisión educativa y la organización escolar, en cuanto a su contenido, y se concluye con un resumen.

El paso 1.2, encargado del diagnóstico de las necesidades y potencialidades educativas de los metodólogos-inspectores de secundaria básica, permite proveer información sobre la caracterización del estado actual de las necesidades y potencialidades colectivas e individuales de los metodólogos-inspectores. Su propósito es precisar los objetivos y el contenido de su preparación colectiva e individual. Entre sus acciones se tienen la preparación del diagnóstico, su organización y realización, la recogida de los datos relativos a los indicadores y criterios definidos para la obtención de la información y la determinación de las necesidades y potencialidades de los metodólogos-inspectores de secundaria básica.

El paso 1.3, relacionado con el diagnóstico de los componentes de la organización escolar en la escuela secundaria básica, provee información sobre la caracterización del estado actual de los componentes de la organización. Entre sus acciones se tienen la preparación para la realización del diagnóstico, la organización del diagnóstico, el procesamiento de los datos y la obtención de la información.



Fase 2. Elaboración del programa para la SOESB.

Esta fase tiene como objetivo: Elaborar el programa para la SOESB y realizar su evaluación preactiva con vistas a su mejora.

Descripción: En esta fase, los pasos y acciones se desarrollan sobre la base de los resultados de la primera fase, en función de la elaboración del programa para la SOESB. El alcance y los resultados que se esperan con el mismo, se encaminan a la preparación de los metodólogos-inspectores para la SOESB, lo cual permite la mejora de su desempeño en el ejercicio supervisor; asimismo, se desarrolla la evaluación preactiva del programa en función de valorar su pertinencia.

Marco temporal. Se desarrollará durante las primeras tres semanas de julio y la última de agosto.

En el paso 2.1, correspondiente a la determinación de los objetivos y el contenido del programa para la SOESB, se definen los objetivos generales y específicos, y el contenido del programa para el desarrollo del proceso de SOESB, por parte del grupo gestor. Para lo cual se toma en cuenta que estén en correspondencia con la información obtenida de la anterior fase.

En el paso 2.2, referido a la determinación del contenido de la preparación de los metodólogos-inspectores de secundaria básica, se define el conjunto de acciones de preparación que se concretan en las diferentes formas organizativas y en la actualización del plan de superación y desarrollo individual de los metodólogos-inspectores. En este paso se determinan las acciones generales y específicas de preparación a los metodólogos-inspectores, a partir de las necesidades y potencialidades identificadas, lo que puede incluir: desarrollo de actividades de preparación por el jefe de departamento, metodólogos-inspectores de secundaria y otros agentes externos (profesores de la Universidad) capacitados; la determinación de las formas



organizativas a utilizar, los recursos humanos que participan en el proceso de preparación y los recursos materiales necesarios para su ejecución; y la actualización del plan de superación y desarrollo individual de los metodólogos-inspectores de la estructura municipal de secundaria básica.

En el paso 2.3, relacionado con la determinación de las acciones supervisoras para la ejecución del programa para la SOESB, se establecen a partir del diagnóstico del proceso de organización escolar que transcurre en la escuela secundaria básica, las acciones de planificación, organización, regulación, control y evaluación que posibiliten el aseguramiento de la ejecución de las acciones supervisoras del programa para la realización de la SOESB y las acciones de asesoramiento, control, evaluación y mediación de la supervisión a tener en cuenta para atender las insuficiencias del proceso de organización escolar, derivado del diagnóstico y de la escuela a supervisar.

En el paso 2.4, referido a la determinación de los recursos materiales, se determinan los recursos necesarios para el proceso de ejecución de la SOESB.

En el paso 2.5, de evaluación preactiva del programa para la SOESB, se cumplen acciones de preparación, recogida y procesamiento de datos para la obtención de información, y así llegar a conclusiones sobre la pertinencia del programa para la SOESB elaborado, con el propósito de mejorarlo antes de su puesta en práctica.

Entre las principales acciones del paso están la determinación de los especialistas y/o expertos que participan en la consulta para el desarrollo de la evaluación; la definición de la vía a utilizar para la consulta a los especialistas y/o expertos, a partir de la determinación de métodos y técnicas en función de la recogida de datos para la obtención de la información; el aseguramiento de los recursos humanos, materiales y financieros; la aplicación del cuestionario; la recogida de



los datos de los instrumentos elaborados y procesamiento de los mismos para la obtención de la información sobre la pertinencia del programa sometido a consulta; la ejecución de las adecuaciones al programa; y la aprobación del programa para la SOESB en el Consejo de Dirección.

Fase 3. Ejecución del programa para la SOESB.

Esta fase permite la aplicación de las acciones de preparación y supervisoras del programa para la SOESB, así como regular y controlar sistemáticamente su calidad, a través de la evaluación interactiva del mismo, en función de adoptar las acciones correctivas y de mejora que correspondan, durante su ejecución. Tiene como objetivo: Realizar las acciones concebidas en el programa para la SOESB, su regulación y control y la evaluación interactiva de manera sistemática de su calidad para propiciar su mejora continua.

Marco temporal: meses de septiembre a marzo.

Descripción: La labor del jefe de departamento y de los metodólogos-inspectores de secundaria básica, en este paso, se enmarcará en la puesta en práctica y adecuación del programa para la SOESB y en el desarrollo de acciones directivas para su regulación, control y evaluación sistemática.

El paso 3.1, referido a la preparación de las condiciones organizativas para la ejecución del programa, reviste gran importancia en el éxito de la puesta en práctica del programa para la SOESB, porque en él se aseguran las condiciones organizativas y logísticas que demanda su implementación en la práctica. En él se determinan los docentes encargados de las acciones de preparación de los metodólogos- inspectores, y los recursos bibliográficos, informáticos y materiales para asegurar la ejecución de las acciones de preparación y supervisión. De igual manera se asegura la inserción de las acciones de preparación y supervisión del programa para la



SOESB en el sistema de planificación de la DME y en los planes de superación y desarrollo individual de los metodólogos-inspectores de secundaria básica y la planificación de la evaluación interactiva del programa para la SOESB, en la que se debe incluir:

- Operacionalización de los indicadores que conforman el contenido de la evaluación interactiva en criterios que faciliten la recolección de los datos: la atención a la inserción de las acciones de preparación y supervisión del programa para la SOESB en el sistema de planificación de la dirección municipal de educación, el nivel de satisfacción de los gestores del programa con su ejecución, el cumplimiento de los objetivos del programa, la satisfacción lograda en el desempeño profesional de los metodólogos-inspectores y directivos de las secundarias básicas, la eficiencia con que se logra el cumplimiento del programa y las transformaciones que se logran en el desempeño profesional de los metodólogos-inspectores y directivos de las secundarias básicas.
- Determinación de las vías y momentos en que se recogerán datos sobre los indicadores y criterios establecidos para conocer la efectividad del cumplimiento del programa para la SOESB.
- Definición de los momentos en que se realizarán los balances parciales relacionadas con la efectividad del cumplimiento del programa para la SOESB, en el sistema de trabajo del municipio.

En el paso 3.2, enfocado en la realización del programa para la SOESB, se ejecutan las acciones de preparación, directivas y supervisoras del programa, así como las diferentes vías para evaluar y controlar sus resultados, el control a las acciones de preparación y supervisión y el



desarrollo de las acciones correspondientes a la evaluación interactiva del programa para la SOESB, sobre la base de la planificación realizada.

A partir de las acciones del paso anterior se realizan las acciones de preparación, directivas y supervisoras del programa y se valora el proceso SOESB, para lo cual se consideran, junto a los indicadores previstos, los datos que se acopien relacionados con: a) nivel preparación evidenciado por el jefe de departamento y metodólogos-inspectores para el desarrollo de las acciones de preparación y supervisoras previstas, b) niveles de apoyo brindados por los entes administrativos responsabilizados con tareas de aseguramiento, y c) niveles de asimilación por metodólogos-inspectores, directivos y docentes de las escuelas donde tuvieron lugar las acciones de preparación y supervisoras.

Finalmente se actualizan los registros de datos relativos a la implementación del programa para la SOESB y el cronograma para los análisis periódicos, y el balance parcial y final en los órganos de dirección municipal y el rediseño del programa para la SOESB, a partir de la información obtenida.

Fase 4. Evaluación postactiva del programa para la SOESB.

Esta fase tiene como contenido el análisis y seguimiento de los resultados del programa en la preparación y ejecución del mismo, en función de la mejora de los resultados que se alcancen en el proceso de organización escolar de la secundaria básica, a partir de sus componentes para la toma de decisiones oportunas para su rediseño e implementación en la próxima etapa. Su objetivo es obtener información sobre el resultado del programa para la SOESB aplicado, en función de facilitar su rediseño posterior para una nueva etapa de trabajo.



Marco temporal: Mes de mayo

Descripción: La labor de los metodólogos-inspectores, en este paso, se enmarcará en la obtención de información sobre los efectos del programa para la SOESB, en el desempeño de sus funciones y en los resultados de los centros que dirigen.

El paso 4.1, de preparación de la evaluación postactiva, tiene como contenido el análisis y seguimiento del programa en la preparación y en la mejora de los resultados en la organización escolar de las secundarias básicas. En él, se planifica y organiza el proceso de evaluación postactiva del programa para la SOESB. Incluye, además, que el grupo gestor elabore y ejecute el proceso de evaluación postactiva del programa, luego de haber adquirido la preparación necesaria para su realización, la determinación de los objetivos y contenido de evaluación a desarrollar, y la operacionalización de los indicadores dirigidos a evaluar los efectos del programa para la SOESB. Los indicadores dirigidos a ellos son:

- a) cumplimiento del objetivo general y de los objetivos específicos del programa de SOESB,
- b) satisfacción que muestran los gestores del programa y los directivos y docentes de las secundarias básicas con los resultados alcanzados en su aplicación, y
- c) las transformaciones logradas en la preparación de los metodólogos-inspectores y en la organización escolar de la secundaria básica.

Luego se definen los métodos y técnicas que se utilizarán para la recolección, el procesamiento de los datos y la obtención de la información; se elaboran los instrumentos, se determina el cronograma para la recogida de datos y la obtención de la información, se proveen los recursos materiales requeridos durante el proceso de planificación y organización de la evaluación, y se realiza el trabajo de campo para la recolección de los datos sobre los efectos del



programa para la SOESB.

El paso 4.2, encargado de la obtención de la información y toma de decisiones a partir de la implementación del programa, permite la obtención de la información caracterizadora y valorativa del comportamiento de los indicadores sobre los efectos del programa implementado, a partir del procesamiento de los datos recolectados con el empleo de los métodos estadísticos y cualitativos aplicados. Entre las acciones del paso se tienen la identificación de los principales logros del programa para la SOESB, la elaboración y análisis del informe final para la adopción de las decisiones que competan, en función de la reelaboración del programa para la mejor aplicación en una próxima etapa, y la aprobación del programa reelaborado por el consejo de dirección municipal.

Conclusiones

1. El procedimiento constituye una forma que hace posible la ejecución de la supervisión a la organización escolar de la secundaria básica, a través de sus fases, pasos y acciones, lo cual asegura la integralidad de dicho proceso.
2. En su desarrollo el procedimiento toma en cuenta la información contextualizada que aportan las exigencias que dimanan de las normativas de la supervisión educativa y la organización escolar en Cuba, el diagnóstico de las necesidades y potencialidades educativas de los metodólogos-inspectores y de los componentes de la organización escolar de la secundaria básica, en función de satisfacer las necesidades identificadas y de la evaluación de sus procesos y resultados, como mecanismo para su mejora progresiva.
3. La propuesta constituye un valioso aporte para la mejora de la práctica directiva de la estructura municipal de secundaria básica.



Referencias bibliográficas

- Cuba. MINED. (2010b). *Reglamento del Sistema de Inspección del Ministerio de Educación. R. M. 239*. La Habana.
- Fuentes, O., Salcedo, I. y Basaco, L. (2009). *Organización escolar y supervisión educativa; necesidades de la Dirección Educacional*. Curso pre-evento. Congreso Internacional Pedagogía. La Habana: Sello Editor Educación Cubana.
- González, L. (2006). *Gestión de Procesos*. Material Docente. Centro de estudios de gestión. Centro de Estudios de la Economía Cubana. Universidad de la Habana, Cuba.
- Mogollón, A. (2006). Funciones de la supervisión escolar en Venezuela. Aproximación a un modelo. Universidad de Costa Rica. *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación*, 6(3). P.0.
- Tamayo, A. y Valiente, P. (2011). La supervisión educativa: fundamentos epistemológicos de un modelo teórico de su dirección. *Revista Ciencias Holguín*, 17(2), 1 -10. Recuperado de <http://www.ciencias.holguin.cu/index.php/cienciasholguin/article/view/589/461>.
- Torres, E., Revilla, A., Abello, A., García, G. y Rodríguez, R. (2017). Caracterización de la secundaria básica como resultado de la tercera etapa del perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación. Folleto para estudiantes de escuelas pedagógicas que se preparan para profesores de secundaria básica. La Habana, Cuba.
- Valle, A. y García, G. (2007). *Dirección, organización e Higiene escolar*. La Habana: Pueblo y Educación.
- Velázquez, N. (2014). *La gestión del director escolar en la dirección institucional del proceso de enseñanza- aprendizaje en la secundaria básica*. Tesis doctoral. Universidad de Ciencias Pedagógicas José de la Luz y Caballero, Holguín, Cuba.

