

**REPÚBLICA DE CUBA
UNIVERSIDAD DE CIENCIAS PEDAGÓGICAS
"José Martí Pérez"**

**Facultad de Ciencias Técnicas
Departamento Mecánica**



**SISTEMA DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL DESEMPEÑO PEDAGÓGICO
PROFESIONAL DE DIRECCIÓN DEL DIRECTOR DE LA ESCUELA POLITÉCNICA**

**Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias
Pedagógicas**

ROBERTO MILANÉS GÓMEZ.

**Camagüey
2011**

REPÚBLICA DE CUBA
UNIVERSIDAD DE CIENCIAS PEDAGÓGICAS
"José Martí Pérez"

Facultad de Ciencias Técnicas
Departamento Mecánica

SISTEMA DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL DESEMPEÑO PEDAGÓGICO
PROFESIONAL DE DIRECCIÓN DEL DIRECTOR DE LA ESCUELA POLITÉCNICA

Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas

Autor: M.Sc. Roberto MILANÉS GÓMEZ.

Tutores: P.A. Noel QUINTERO RODRÍGUEZ. Dr. C.
P.A. Oscar ATIÉNZAR RODRÍGUEZ. Dr. C.

Camagüey
2011

AGRADECIMIENTOS

Eternos agradecimientos a:

A mi Madre y a Keilin por existir y hacerme perfeccionar mi desempeño por ellas.

A Yani y Gaby por su permanente ayuda y paciencia en casa conmigo y mi investigación.

A los Doctores Noel Quintero Rodríguez y Oscar Atiénzar Rodríguez, mis excelentes tutores por su muestra de humildad y sencillez en el dejarme robarle sus conocimientos, tiempo y espacios. Para ellos, todos mis agradecimientos.

A los directores de las escuelas politécnicas por permitirme hurgar en sus desempeños.

A los profesores del departamento de mecánica de la UCP “José Martí Pérez”, por cubrir mis espaldas en mis horas de investigación.

A las Doctoras Esther María Pino Guzmán y Anita Cruz Cejas oponentes de predefensa, por sus acertadas sugerencias de perfeccionamiento.

A mi amigo Ernesto quien me hizo ser maestro.

A mi amigo José Oscar por impulsarme a llegar a escribir esta obra.

Al Doctor Enrique Loret de Mola por su confianza y presiones para que esta tesis se concluyera.

Al profesor Gustavo por las múltiples y atinadas revisiones a mi ortografía y gramática.

A Roberto Caballero y Elaime, su esposa, por darme la confianza final que ellos quizás nunca imaginaran.

A TODOS GRACIAS.

SÍNTESIS

La investigación parte de las insuficiencias detectadas en el desempeño pedagógico profesional de dirección de los directores de escuelas politécnicas, las que trascienden al proceso de evaluación de su calidad. Su objetivo se orienta a ofrecer un sistema de evaluación de su calidad sustentado en un modelo contextualizado para el proceso de dirección de los directores de la escuela politécnica. Como novedad se expresa la lógica integradora de la evaluación de la calidad de ese desempeño, atendiendo a las particularidades de la ETP y a las potencialidades y necesidades de los directores de las escuelas politécnicas. Se fundamentan las relaciones entre el director, el equipo de colaboradores, las funciones y las funciones-tareas, los contextos y los resultados para potenciar la evaluación del desempeño de este director. Se utilizaron los métodos histórico-lógico, análisis-síntesis e inductivo-deductivo, el enfoque de sistema y la modelación; además, el análisis documental, la encuesta, la entrevista y la observación. Mediante la consulta a expertos y los talleres de opinión crítica y construcción colectiva se evaluó el valor científico-metodológico de los resultados científicos y a través de una aplicación parcial se validaron las potencialidades del sistema evaluativo propuesto para perfeccionar el desempeño del director de la escuela politécnica.

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL DESEMPEÑO PEDAGÓGICO PROFESIONAL DE DIRECCIÓN DEL DIRECTOR DE LA ESCUELA POLITÉCNICA Y LA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE SU LABOR.....	12
1.1- El desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica.....	12
1.2- Tendencias de la evolución del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica.....	19
1.3- Evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica.....	31
1.4- Diagnóstico del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica y la evaluación de su calidad	39
Conclusiones del Capítulo 1.	47
CAPÍTULO II: MODELO DEL DESEMPEÑO PEDAGÓGICO PROFESIONAL DE DIRECCIÓN DEL DIRECTOR DE LA ESCUELA POLITÉCNICA Y SISTEMA DE EVALUACIÓN DE SU CALIDAD.....	49
2.1- Fundamentación teórica del modelo del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica.....	49
2.2- Modelo del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica.....	53
2.3- Propuesta de sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica	69
Conclusiones del Capítulo 2.	81
CAPÍTULO III: VALORACIÓN DE LA FACTIBILIDAD Y VALIDEZ CIENTÍFICA DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.....	83
3.1- Análisis de los resultados de la consulta a expertos acerca de la factibilidad del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica.....	84
3.2- Introducción parcial en la práctica del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica.....	90
3.3- Valoración de la factibilidad de los resultados científicos a través de los talleres de opinión crítica y construcción colectiva	102
Conclusiones del Capítulo 3	114
CONCLUSIONES GENERALES.....	115
RECOMENDACIONES	118
BIBLIOGRAFÍA	119
ANEXOS	I

INTRODUCCIÓN

La función social de la Educación Técnica y Profesional¹ se establece en la formación de la fuerza calificada de nivel medio que demanda el país. Para el logro de esta aspiración, resulta esencial la implicación de todos los agentes educativos que participan en el proceso formativo del estudiante. En este empeño, es vital la adecuada labor orientadora del director de la escuela quien debe contribuir, con su experiencia y conocimiento, a asesorar y controlar el desarrollo del proceso pedagógico en cualquiera de los grados y subsistemas de educación, así como dirigir el trabajo docente-metodológico, científico-pedagógico, social-extensionista y la administración de los recursos en cada escuela.

En este sentido, el autor de la presente investigación coincide con Alonso, S. (2002:53) al plantear que la actividad pedagógica profesional de dirección

se distingue por el marcado carácter técnico-metodológico y científico-pedagógico con que se desarrolla el proceso de dirección y por su clara orientación hacia la transformación de la personalidad y el desarrollo profesional de los cuadros y docentes, en función de los objetivos que plantea el Estado a la formación de las nuevas generaciones.

La actividad pedagógica profesional de dirección del director de la escuela politécnica cubana adquiere un carácter singular, al tener en cuenta la conducción de disímiles procesos que la particularizan con respecto a otros directores educacionales; entre estos se pueden citar: la dinámica gestión de interacción con la entidad productora o de los servicios para el cumplimiento de los planes de estudios; la conformación sociológica de los grupos docentes y de vida interna debido a la heterogeneidad de la matrícula de estudiantes, de acuerdo con las diferencias entre

niveles de educación que conforman la matrícula escolar y la diversidad territorial; las variadas especialidades a estudiar con características e infraestructuras constructivas diferentes; la doble formación curricular para técnico medio y para obrero calificado; la capacitación a tutores de la producción y la compleja gestión y control de recursos para el proceso de enseñanza práctica y la producción.

En el análisis sobre la actividad pedagógica profesional de dirección del director de la escuela politécnica, concretada en un desempeño propio para este subsistema educacional, se destaca la concepción teórica ofrecida por Torres G. (2004) en la que se modela el desempeño socialmente deseado como una etapa de la capacitación de este directivo; no obstante, aún no se concibe una actuación integradora del director de esta institución educacional para atender, de manera efectiva y de acuerdo con las exigencias sociales de su cargo, todas las áreas de su actividad de dirección, a saber, el trabajo docente-metodológico, científico-pedagógico, social-extensionista, técnica-profesional y la administración de los recursos.

Por su parte, Ramos y Cols. (2011:3) conciben el proceso de dirección educacional, partiendo de la concepción de la actividad de dirección como un tipo particular de actividad pedagógica en la que se manifiestan las funciones de dirección en las diferentes áreas de desempeño del directivo. Esta concepción comprende el desempeño pedagógico profesional de dirección de los directivos educacionales de manera genérica y no considera las particularidades de los directores de los subsistemas del MINED.

¹ En esta memoria escrita se utilizarán las siglas ETP para hacer referencia a Educación Técnica y Profesional.

En el estudio preliminar realizado a través de indagaciones empíricas, a partir de la experiencia del autor como director de escuela politécnica y asesor para la Educación Técnica y Profesional, se revela la existencia de las siguientes regularidades en el desarrollo de la actividad pedagógica profesional de dirección del director de las escuelas politécnicas en Ciego de Ávila y Camagüey:

- Existencia de carencias en el orden científico, metodológico y técnico del director.
- Insuficiente conocimiento de las funciones y tareas a desarrollar por el director de la escuela politécnica, atendiendo a las exigencias sociales de la labor que desempeña.
- Inestabilidad en los equipos de trabajo de los directores de las escuelas politécnicas.
- Existencia de diversidad de procesos y recursos a dirigir y controlar por el director lo cual complejiza el desarrollo de su desempeño pedagógico profesional de dirección.
- Tendencia a evaluar a los directores de las escuelas politécnicas con el mismo racero que a los de las restantes educaciones, sin considerar las particularidades propias de la actividad desempeñada en este tipo de institución.
- Insuficiente preparación teórica de los directivos para evaluar la calidad del desempeño del director de la escuela politécnica.

Se debe comentar que a pesar de estas problemáticas se aprecia una adecuada disposición y compromiso de los directores de las escuelas politécnicas para cumplir

con eficiencia con las exigencias de la formación de profesionales de las carreras técnicas, de acuerdo con las prioridades establecidas por el Estado en la actualidad. Por otra parte, en la consulta bibliográfica realizada se constatan las variadas investigaciones que han sido desarrolladas en relación con el desempeño del director educacional, entre otras, Stepanian (1975), Cuba, MINED^D (1979), Rico (2000), Valiente (2000), Roca (2001), Ugalde (2001), Pino (2009), Gerabel (2010), en las que se ha tenido en cuenta el papel del director como ejecutor de actividades en un tiempo determinado, como formal cumplidor de funciones preconcebidas o como poseedor de una cultura integral de dirección y competencias profesionales para el cumplimiento de su encargo social.

Los sistemas internacionales de evaluación de la calidad de la educación² han realizado trascendentales aportes a la valoración del rendimiento cognitivo de los estudiantes. En ellos se reflejan algunas tendencias a observar variables que intervienen en la dinámica y el resultado de la escuela, sin embargo en estos estudios no se constatan dimensiones e indicadores específicos para valorar el desempeño de los directores educacionales en la ETP.

En el caso particular cubano, el MINED ha centrado la evaluación de la calidad de la educación en sintonía con los laboratorios internacionales que existen al efecto, lo cual ha generado la creación del Programa Ramal No. 10 del Plan de Ciencia e Innovación Tecnológica, titulado Evaluación de la Calidad de la Educación³, el cual concibe en su Proyecto No. 3 la evaluación de la gestión de los directivos.

² Se destacan: Evaluación Educacional México (1978); ICOLPE, Colombia, (1979); SINCE, Chile (1982); PRONEI, Perú (1984); SECE, Cuba (2000); ANEP, España (2003).

³ Inicialmente este Programa Ramal fue el No. 4, titulado el sistema educacional y la evaluación de su calidad.

En relación con la evaluación de la calidad del proceso de dirección existen estudios nacionales e internacionales entre los que destacan los de Rachenko (1982), Tiana (1996), Costa (1996), Carvajal (1999), Campo (2003), Valdés (2005), Guerra (2005) y Sinclair (2009). En todas estas investigaciones resultan recurrentes los presupuestos teóricos y metodológicos de la evaluación de la gestión directiva, los diagnósticos de implementación y su modelación. En estos estudios se destacan los resultados alcanzados por el proyecto de evaluación de la gestión directiva realizado por Valiente P. y Cols. (2007, 2011), quienes han contribuido a perfeccionar la evaluación de la calidad del proceso de dirección en las educaciones Secundaria Básica, Preuniversitario y en las Universidades de Ciencias Pedagógicas.

A pesar de estos esfuerzos, se coincide con Valiente P. (2011:5) al considerar que *“las experiencias investigativas dirigidas a estudiar y modelar la evaluación de la gestión directiva educacional como catalizador para elevar su calidad han sido escasas en el caso de Cuba y son, también, poco frecuentes en el extranjero.”*

Relacionado con la evaluación de la calidad del desempeño del director en el proceso de dirección de la escuela politécnica, Toledo E. (2001) plantea un modelo de evaluación profesional del director de este subsistema educacional, en el que se determinan indicadores relacionados con la eficiencia educativa, la funcionalidad, el desarrollo del claustro y la eficacia directiva operativa; sin embargo, no se tienen en cuenta las potencialidades de las esferas afectivo-motivacional y la cognitivo-instrumental para el logro de un resultado del desempeño eficiente, al centrarse fundamentalmente en el directivo y no en su relación con todos los recursos humanos, materiales y financieros que existen en la escuela politécnica.

A partir de las problemáticas definidas con anterioridad y las consultas bibliográficas realizadas se puede definir la contradicción externa de esta investigación entre la necesidad de un eficiente desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica, de acuerdo con las prioridades establecidas por el Estado para la ETP y las insuficiencias que en este proceso de dirección se presentan en la actualidad.

Esta situación conlleva a la determinación del siguiente **PROBLEMA CIENTÍFICO**:
¿Cómo contribuir al perfeccionamiento de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica?

Se determina como **OBJETO DE INVESTIGACIÓN** el desempeño pedagógico profesional de dirección de los directores de escuelas politécnicas.

Para alcanzar un eficiente desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica resulta necesario que se desarrolle un sistemático proceso de evaluación de su desempeño pedagógico profesional que contribuya a su perfeccionamiento continuo. De este modo, el **CAMPO DE ACCIÓN** se enmarca en la evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección de los directores de la escuela politécnica.

El **OBJETIVO** de la investigación consiste en proponer un sistema de evaluación de la calidad sustentado en el modelo del desempeño pedagógico profesional de dirección de los directores de la escuela politécnica.

Para cumplir con el objetivo propuesto se realizaron las siguientes **PREGUNTAS CIENTÍFICAS**:

1. ¿Cuáles son los fundamentos teórico-metodológicos del desempeño pedagógico profesional de dirección de los directores de las escuelas politécnicas y la evaluación de la calidad de su labor?
2. ¿Cuál es el estado real del desempeño pedagógico profesional de dirección y la evaluación de su calidad en los directores de las escuelas politécnicas de Camagüey y Ciego de Ávila?
3. ¿Cuál debe ser el modelo del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica para cumplir con las prioridades establecidas por el Estado?
4. ¿Qué elementos deben caracterizar a un sistema de evaluación de la calidad sustentado en el modelo del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica?
5. ¿Cuál es la factibilidad y pertinencia del modelo de desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica y del sistema de evaluación de la calidad ofrecido?

A partir de las interrogantes científicas mencionadas se determinaron las siguientes

TAREAS DE INVESTIGACIÓN:

1. Sistematización de los fundamentos teórico-metodológicos y análisis tendencial que sustentan un modelo del desempeño pedagógico profesional de dirección de los directores de la escuela politécnica y un sistema de la evaluación de su calidad.

2. Diagnóstico del estado real del desempeño pedagógico profesional de dirección de los directores de la escuela politécnica y de la evaluación de su calidad en Camagüey y Ciego de Ávila.
3. Diseño del modelo del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica para cumplir con las prioridades establecidas por el Estado en la actualidad.
4. Elaboración del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica sustentado en el modelo diseñado.
5. Valoración de la factibilidad y pertinencia del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica basado en el modelo diseñado.

Para desarrollar las tareas planteadas en la investigación se utilizan los siguientes

MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN:

Histórico-lógico: se utilizó en el análisis histórico de las características del desempeño pedagógico profesional de dirección y de la evaluación de la calidad de la educación para descubrir la lógica del desarrollo de la evaluación de la calidad del desempeño de los directores educacionales en diferentes estadios de tiempo como campo de estudio de la investigación.

Análisis y síntesis e inductivo-deductivo: se emplearon en el estudio de los datos empíricos acerca del desempeño profesional de los directores educacionales y la evaluación de su calidad en cuanto a las dimensiones e indicadores que lo

caracterizan, de acuerdo con las actividades que realizan en su desempeño para la determinación sintética del sistema de evaluación diseñado.

Enfoque de sistema: en el análisis integrador de todas las fuentes recopiladas, al conformar el sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica, de acuerdo con los nexos sociales, psicológicos, pedagógicos, entre otros que influyen en su modelación y en la concepción de todos los componentes del sistema de acuerdo con la coordinación y subordinación de los elementos que interactúan jerárquicamente en el campo de investigación a transformar.

Modelación: en el diseño del modelo teórico de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección de los directores de la escuela politécnica sobre la base de los principales componentes representativos y las dimensiones e indicadores determinados.

Con la aplicación de **métodos y técnicas del nivel empírico** (observación, análisis de documentos, entrevista, encuesta, criterio de expertos y talleres de opinión crítica y construcción colectiva) se obtuvo información acerca del estado actual del objeto de estudio de la investigación por diversas fuentes, se determinaron los elementos que integran el desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica y su dinámica en la concepción del sistema de evaluación de la calidad del desempeño estudiado, además, en el análisis de la factibilidad y validez durante la puesta en práctica en la actividad de dirección de la escuela politécnica.

Se hizo uso del programa Excel de la Microsoft para realizar tablas y hojas de cálculos que permitieron la interpretación estadística de los datos obtenidos en el criterio de expertos y el pre-experimento pedagógico.

La **POBLACIÓN** de la investigación comprende los 18 directores de las escuelas politécnicas de la provincia de Camagüey y 17 directores de la provincia de Ciego de Ávila. Para la validación del resultado científico se asumió una muestra intencional de cuatro directores de Escuelas de Oficios y diez de Institutos Politécnicos, atendiendo a los años de experiencia en la ETP, la experiencia profesional como director educacional y los resultados satisfactorios alcanzados en su desempeño pedagógico profesional de dirección.

Como **CONTRIBUCIÓN A LA TEORÍA** se ofrece un modelo del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica, en el que se revelan las relaciones esenciales entre sus componentes: el director, el equipo de colaboradores, las funciones y las funciones-tareas, los contextos y los resultados, además, se declaran los elementos básicos que permiten evaluar el desempeño de este director.

La **NOVEDAD CIENTÍFICA** de la presente investigación está dada en revelar la lógica integradora de la evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección, sobre la base de las particularidades de la ETP y de las potencialidades y necesidades de los directores de las escuelas politécnicas de Camagüey y Ciego de Ávila

Como **CONTRIBUCIÓN A LA PRÁCTICA EDUCATIVA** se brinda un sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección del

director de la escuela politécnica y las dimensiones e indicadores para su operacionalización.

Esta investigación responde al Programa Ramal: # 12 del MINED: Pedagogía y Didáctica cubanas; fundamentos teóricos y metodológicos en su proyecto asociado: Fundamentos epistemológicos, axiológicos y éticos de la Dirección científica educativa.

La investigación se estructura en introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos. En el primer capítulo se ofrecen los fundamentos teóricos sobre el desempeño pedagógico profesional de dirección y la fundamentación del sistema de evaluación de su calidad, así como el estado real del campo de investigación; en el segundo capítulo se ofrece el sistema diseñado sobre la base del modelo teórico del desempeño pedagógico profesional de dirección de los directores de la escuela politécnica; en el tercer capítulo se evalúa la pertinencia y factibilidad de aplicación del sistema de evaluación de la calidad del desempeño propuesto.

CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL DESEMPEÑO PEDAGÓGICO PROFESIONAL DE DIRECCIÓN DEL DIRECTOR DE LA ESCUELA POLITÉCNICA Y LA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE SU LABOR

En el capítulo se realiza un estudio de los fundamentos esenciales del desempeño pedagógico profesional de dirección de los directores de escuelas politécnicas y sobre la evaluación de la calidad de su labor; además, se caracteriza la situación real del campo de investigación en una muestra determinada.

1.1- El desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica

Para la Real Academia Española el término desempeñar es entendido como: *“Cumplir las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio; ejercerlos”* y su acepción séptima expresa que en América Latina esta se entiende, además, como: *“Actuar, trabajar, dedicarse a una actividad.”* También expresa que *“Desempeñar significa realizar las funciones propias de un cargo o función, sea o no profesional.”*⁴

De un modo u otro, el término desempeño se relaciona con la actuación concreta del individuo para el cumplimiento de las funciones y tareas de un cargo, oficio o profesión.

Para las investigaciones del área de las Ciencias Pedagógicas, el tema relacionado con el desempeño ha sido estudiado desde diversas aristas, así Añorga (1995) y Roca (2001) lo consideran como la capacidad de un individuo para ejecutar acciones, deberes, papeles, obligaciones o funciones profesionales. Esta definición concibe el

⁴ Diccionario electrónico. www.diccionario.com.

desempeño como un resultado de la actividad en relación con las formaciones psicológicas, capacidades y no como la ejecución misma de acciones y operaciones. Para Pla (2005) y Sinclair (2009), el desempeño se relaciona con el modo de actuación real con que se ejecutan las funciones y actividades propias del cargo en un ambiente pedagógico determinado. Al considerarse que el desempeño se relaciona con el modo de actuación, solo se ubica este en el nivel de la operatividad de los métodos, formas y recursividad personal del sujeto para el logro de un fin preestablecido.

Un carácter más abarcador acerca del desempeño es ofrecido por Sánchez (1999), Alhama y Cols. (2001), Torres, G., (2004), Ponce y Martínez (2007), Santos (2007), al considerarlo como la actuación profesional del individuo para la obtención de determinados resultados, lo que le confiere al desempeño una nueva arista, al tenerse en cuenta la concreción de la actividad en los diferentes contextos en que este interactúa y, en última instancia, la actuación del sujeto concibe modos de actuar, capacidades, lógica de acciones y resultados a obtener.

Acerca del término desempeño otros autores como: Añorga (1995), Sánchez (1999), Roca (2001). Torres, G. (2004), Milanés (2004), Ponce y Martínez (2007), Santos (2007) y Sinclair (2009), coinciden en plantear que: se corresponde con las exigencias sociales; revela la ejecución de acciones, deberes, papeles y obligaciones o funciones profesionales; además de expresar la conducta del sujeto durante el ejercicio de su profesión, al designar lo que el profesional hace y no solo lo que sabe hacer. También se evidencia el desempeño en la competencia y capacidad para la

transformación y producción de nuevos conocimientos, valores y satisfacción personal, lo cual se concreta en resultados de la actividad que se desarrolla.

Un elemento común en el cual la mayoría de estos autores coinciden es en la declaración del desempeño desde la ejecución de funciones y tareas propias de la profesión. Las funciones *“Constituyen un tipo de actividad laboral, donde predomina un conjunto de operaciones y actos, materializadas en actividades encaminadas a la realización de transformaciones en el objeto de dirección para alcanzar los objetivos del sistema de que se trate.”* (Pino y Cols., 2006) y las tareas son *“el fin dado en condiciones determinadas.”* (Leontiev, 1979:23), condiciones objetivo-materiales que se corresponden con *“la acción realizadora”* (Leontiev, 1979:23) para cumplir el objetivo de una actividad.

Las funciones de dirección expresan los deberes que corresponden realizar al dirigente para ejecutar el proceso de dirección, mientras que las tareas constituyen las acciones objetivo-materiales que deben ejecutarse en los diferentes procesos para cumplir con el desempeño encomendado socialmente. Las funciones son generales para cualquier proceso social; sin embargo, las tareas son distintivas en el orden de la actuación sobre objetos y procesos específicos a dirigir en una institución particular.

Se coincide con Afanasiev (1978) al establecer una distinción entre las funciones y las tareas. Estas últimas las declara como funciones-tareas. *“Las funciones de gobierno, como ejecución de operaciones en consonancia con las fases del ciclo de gobierno, son distintas de las funciones-tareas que cumple uno u otro sujeto al gobernar determinadas esferas de la vida social, digamos, al cumplir funciones de*

organización de la economía, y dirigir la labor educativo-cultural del Estado socialista.” (Afanasiev, 1978: 175). Las funciones-tareas se dan en los procesos de trabajo de la vida social refiriéndose a *“Objetos concretos de gobierno (economía, cultura, educación), de tareas concretas que cumplen también sujetos concretos”*. Resulta necesario distinguir entre las funciones de dirección y las funciones-tareas en su relación con el desempeño pedagógico profesional de dirección.

Para el logro de un adecuado desempeño resulta esencial que se dé un determinado número de condiciones para su desarrollo. En este sentido, Pino (2009:21) expresó que *“la planeación de la escuela descansa sobre la base de las condiciones concretas que en ella existen”*; sin embargo, no analizarlas en relación con el desempeño de los sujetos, desde su proyección hacia los objetivos que se desean obtener, constituye una descontextualización de la actividad que se realiza.

Variados estudios se han realizado acerca de los modelos del director educacional (Stepianan, 1975; Cuba, MINED^D, 1979; Rico, 2000; Valiente, 2001; Torres, 2004); sin embargo, las condiciones de actuación del director no han sido concebidas como un elemento esencial en el enfoque, desarrollo y perfeccionamiento del desempeño de éste.

El término *desempeño* ha sido denominado de diferentes modos; así se concibe como desempeño profesional por Añorga (1995), Sánchez, P. (1999), Pla (2005), Ponce y Martínez (2007), Santos, (2007) y Sinclair (2009); como desempeño profesional socialmente deseado, por Torres, G., (2004); desempeño pedagógico profesional (Roca, A. 2001. Santos, J. 2011) entre otras, de acuerdo con el área del mundo laboral a la cual se refiera o a la finalidad de su concepción.

Dentro de las múltiples acepciones del término *desempeño*, se coincide con Roca (2001) y Santos (2011), al declarar la existencia de un desempeño pedagógico profesional, puesto que se expone en estrecho vínculo con un contexto laboral específico, la educación y la ciencia pedagógica que estudia este fenómeno social.

En esta memoria escrita adquieren singular relevancia los estudios sobre la actividad pedagógica⁵ realizados por N. V. Kusmina (1987), en los que se concibe la actividad pedagógica general y la actividad pedagógica profesional (Kusmina, 1987:3), lo cual se aviene con el desempeño en la existencia de uno de carácter pedagógico general y otro de índole pedagógico profesional.

El desempeño pedagógico general existe en todas las relaciones humanas, por cuanto el hombre se somete a la influencia educativa de todos los factores que sobre él influyen y, a su vez, él ejerce influencia educativa sobre todos los sujetos con los cuales interactúa. Por su parte, el desempeño pedagógico profesional es una actividad estatal que se determina por las exigencias de la sociedad para la formación de la personalidad deseada. Es un desempeño con infraestructura creada para la educación del hombre y posee como objeto el proceso de enseñanza y aprendizaje institucionalizado.

La escuela, como institución en la que se desarrollan los procesos educativos, tiene una estructura y funcionamiento que responde a concentraciones de estudiantes, maestros, medios y recursos. Esta singularidad expresa la necesidad de mirarla en un sentido amplio en el que, además de las acciones de aprender y enseñar, también estén presentes las de dirección, reflejadas como acciones de coordinación,

subordinación y cooperación entre el director, los subdirectores, los jefes de departamentos docentes y los maestros. Por tanto, es necesario distinguir el desempeño pedagógico profesional en dos direcciones fundamentales: el desempeño pedagógico profesional para dirigir el proceso de enseñanza aprendizaje y el desempeño pedagógico profesional de dirección.

El desempeño pedagógico profesional para la dirección del proceso de enseñanza y aprendizaje distingue la labor del maestro como conductor del proceso psicopedagógico entre él y sus alumnos para aprender y enseñar, de la labor del director como ejecutor del proceso de dirección que acontece *“entre los dirigentes y dirigidos en la actividad laboral, en la cual se producen y reproducen sistemáticamente las relaciones de subordinación y las relaciones de cooperación entre ellos”* (Alonso, 2002:34).

En el proceso de dirección educacional y, en particular, el que se desarrolla en la escuela politécnica, el desempeño pedagógico profesional de dirección *“debe integrarse a otros segmentos de influencia educativa, en especial a la comunidad y dentro de ella a las entidades productivas o de servicios (...) para lograr la formación del trabajador que necesita la sociedad.”* (León, M. 2003:1)

Se coincide con Hernández, I., (2004), citado por León y Abreu (2006:41) en que la Educación Técnica y Profesional, está sometida a un sinnúmero de contradicciones propias del subsistema; entre ellas destacan las auténticas aspiraciones individuales y las condiciones del mundo laboral, la relativa estabilidad de la planeación educativa y los acelerados cambios en el mundo del trabajo, la capacitación teórico-práctica de

⁵ Se aplica al desempeño partiendo de asumirlo como actuación y la actuación como la concreción de la actividad

docentes e instructores, el desarrollo tecnológico acelerado, las disponibilidades de los centros docentes, la diversidad y desarrollo tecnológico, las aspiraciones y necesidades de la educación, así como las de las entidades de producción y servicios. Estas contradicciones hacen que la labor del director adquiera mayor complejidad

Estas contradicciones específicas de la ETP conllevan a que el desempeño del director de la escuela politécnica adquiera una determinada singularidad en relación con el proceso de dirección que se desarrolla, al propiciar la cooperación mutua entre la escuela y las entidades productoras o de los servicios para el logro de la formación integral del técnico, la capacitación de los docentes e instructores y el suministro de materias primas para la enseñanza y la producción en la institución; el perfeccionamiento continuo de los docentes e instructores de la escuela politécnica para introducir los adelantos científicos y tecnológicos que influyen en la formación y demanda de los obreros y técnicos del nivel medio, en la cual el director juega un rol significativo, así como la gestión de recursos y materias primas y acciones de inserción de docentes y estudiantes en la práctica para lograr el adecuado desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje de las especialidades técnicas para la formación de un profesional que posea habilidades y hábitos óptimos de acuerdo con el desarrollo tecnológico alcanzado por la sociedad.

Todo lo señalado con anterioridad permite un acercamiento a la conceptualización del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica como: *La actuación del director de la escuela politécnica en el*

en un área específica con los diferentes objetos que la motivan.

cumplimiento de su actividad pedagógica profesional de dirección, dependiente de las exigencias sociales, las cualidades personales y profesionales y las condiciones de desempeño, constituido por el sistema de funciones de dirección y funciones-tareas que se concretan en los contextos: escuela politécnica, empresa y comunidad, para el logro de un resultado socialmente deseado.

Desde el análisis y las precisiones teóricas acerca del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica, se está en condiciones de profundizar en las regularidades y tendencias históricas y lógicas de este objeto de investigación.

1.2- Tendencias de la evolución del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica

A partir del año 1959, la creación y dotación de escuelas dedicadas a la formación de obreros y técnicos constituyó una prioridad del Estado, lo que conllevó a una transformación trascendental en la Educación Técnica y Profesional en Cuba. Para ello fue determinante romper con la vieja estructura de dirección y renovar una considerable parte de los cuadros, de acuerdo con el nuevo reto social que se enfrentaba en la dirección de las escuelas politécnicas.

La evolución histórica del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica debe centrarse en los contenidos de la actividad y su interacción con los objetos de la profesión, así como en los principales estudios realizados sobre este particular luego del triunfo revolucionario de 1959, a partir de considerarse por este autor que es el período en el que comienza a consolidarse un

verdadero subsistema educacional para la ETP; por tanto, el análisis tendencial se centra en el período histórico de la Revolución en el poder.

Este período se divide en cinco etapas fundamentales: Etapa I (1959-1975), Etapa II (1976-1980), Etapa III (1981-1990), Etapa IV (1991-2000) y Etapa V (2001-2011).

Para la división de estas etapas se consideraron como pautas de cambio las celebraciones de los Congresos del Partido Comunista de Cuba, pues en estos cónclaves se realizaron proyecciones de trabajo de índole político, económico y social que han conllevado a la transformación de los procesos y desempeños de los directores educacionales, de acuerdo con los lineamientos de trabajo determinados para las etapas posteriores a los congresos.

El estudio del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica y la evaluación de su calidad se realiza a partir de los siguientes indicadores: atribuciones, funciones y tareas del director de la escuela politécnica; indicadores para la evaluación del desempeño del director de estas instituciones educacionales e investigaciones desarrolladas sobre el desempeño objeto de estudio.

Etapas 1: (1959 a 1975) Desempeño basado en los conocimientos sobre tecnologías de la producción.

Se aprecia un compromiso político con la Revolución Socialista y la Educación Técnica y Profesional para la formación de los obreros y técnicos que se demandaban en los procesos productivos y de los servicios, lo que trajo consigo un incremento de la formación de directivos, sobre la base de la elevación de su nivel cultural, científico y tecnológico. Se coincide con Aragón (2002), citado por Torres, G.

(2004:159), en que, en la generalidad de los casos, los directores eran seleccionados entre los profesores que poseían elevada preparación técnica y eran reconocidos por sus conocimientos, prestigio y cualidades morales.

En esta etapa el desempeño del director educacional se configuró a partir de un modelo de actividad contra tiempo de ejecución⁶ (Stepanian: 1975), en el cumplimiento de las siguientes actividades: de dirección del Proceso Docente Educativo, profesoral, administrativas y salidas a las diferentes organizaciones. Estas actividades representan en alguna medida el desempeño del director de la escuela politécnica, sin embargo no se adecuan en su totalidad a los procesos y funciones que realizaba este profesional en específico con la relación con la empresa para la formación y desarrollo de los estudiantes.

En el I Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC), se dictan las tesis sobre la política de formación, selección, ubicación, promoción y superación de los cuadros (PCC¹, 1978: 56-99) y se definen las características y cualidades de los directivos para todas las esferas de la sociedad, constituyendo un pilar para la proyección de exigencias y requisitos en próximas etapas para el director de la escuela politécnica.

Se manifestó en esta etapa una tendencia a la selección de los directores de las escuelas politécnicas a partir de sus conocimientos sobre las tecnologías de la producción, como vía para la conducción de los procesos de formación de conocimientos, hábitos y habilidades tecnológicas en los estudiantes. Se comenzó a evaluar el desempeño de los directores de estas instituciones a partir de indicadores generales concebidos para los cuadros educacionales, obviándose las

particularidades que poseían los directores de la ETP en su desempeño, en los resultados alcanzados y los procesos a dirigir en los diferentes contextos en que se manifestaba su actuación profesional en esta educación.

Etapas 2: (1976 a 1980) Desempeño tecnológico con un incipiente basamento científico y metodológico de la dirección científica educativa.

En esta etapa todavía se manifestaba una tendencia hacia el dominio de los procesos tecnológicos en el desempeño del director de la escuela politécnica; sin embargo, comienza el perfeccionamiento de su labor, al potenciarse la implementación en la práctica educativa de los resultados científicos que iban surgiendo desde finales de la etapa anterior. Los Seminarios Nacionales a dirigentes, metodólogos e inspectores de las direcciones provinciales y municipales de educación, iniciados en enero de 1977, facilitaron una amplia preparación de carácter pedagógico, metodológico y de organización escolar, tanto a los docentes como a los directores de todas las enseñanzas. En este primer seminario fue abordado el tema del director educacional como el principal metodólogo e inspector de la escuela y como representante del Partido y el Estado ante la sociedad por los resultados de su trabajo en la formación comunista de los niños y jóvenes.

Los Seminarios Nacionales II (1977), III (1979) y IV (1980) profundizaron en el tratamiento teórico de la dirección científica en la escuela, en relación con la planificación, organización y control del trabajo de dirección educativa, a partir de un enfoque científico de esta actividad, lo cual proporcionó al desempeño del director

⁶ Los modelos de actividad contra tiempo, consisten en una simple representación de la actuación del profesional, atendiendo a las actividades realizadas en un periodo de tiempo determinado.

de la escuela politécnica un carácter científico y metodológico desde la teoría de la dirección científica educacional.

La Resolución Ministerial 208/79 norma las funciones específicas del director de la escuela politécnica, relacionadas con: garantizar el desarrollo de las prácticas de producción, las preprofesionales, y el trabajo en proyectos y diplomas, lo cual expresó una exigencia social al director en relación con el desempeño en la dirección de los procesos tecnológicos que se desarrollaban en la empresa y la escuela politécnica donde se insertaban sus estudiantes.

La evaluación profesional de los directores, se desarrollaba de manera semestral y estaba constituida por las opiniones del Director(a) del Sectorial de Educación Municipal y el Jefe de Departamento Provincial de la ETP, además del criterio de los organismos políticos y del Sindicato de los trabajadores de la escuela. Los indicadores evaluativos estaban relacionados con: la actitud política y el desarrollo ideológico, el estado de salud, aspecto personal, carácter, relaciones humanas, iniciativas, autodisciplina, resultado de su trabajo, problemas personales que afronta, superación de las deficiencias señaladas en la evaluación anterior, aspectos positivos y deficiencias que se observaran, entre otros. La evaluación poseía similar característica a la de la etapa anterior, de acuerdo con su nivel de generalidad a todos los subsistemas educacionales.

La tendencia estaba definida en un desempeño tecnológico con un incipiente enfoque científico y metodológico de la dirección educacional, desde la concepción de funciones específicas de su cargo, influido por el perfeccionamiento de la ETP, lo cual potenció la amplia relación escuela-empresa y la formación profesional de los

técnicos y obreros. En la evaluación se mantuvo el nivel genérico de su aplicación a los directores de las escuelas politécnicas sin particularizar en las nuevas exigencias y características del desempeño en estas instituciones docentes.

Etapas 3: (1981 a 1990) Desempeño desde una cultura científico-tecnológica para la dirección del proceso educativo y la producción.

El análisis de errores y tendencias negativas en el MINED impuso al director de la escuela politécnica elevadas exigencias a su desempeño, en cuanto a una cultura científico-tecnológica que le permitiera dirigir los procesos de producción en varias especialidades de la escuela politécnica, bajo una formación pedagógica, político-ideológica, organización, cohesión, efectividad del trabajo, autoridad moral, capacidad de trabajo, actitud responsable y racional exigencia hacia los trabajadores. Continúa intensificándose la relación escuela-empresa como modelo que influyó sobre el desempeño del director, a partir de la socialización necesitada para cumplir con el encargo social de inserción y seguimiento de estudiantes en la producción y los servicios.

En esta etapa se pusieron en práctica variadas resoluciones ministeriales que regularon las actividades de enseñanza práctica y de producción en las escuelas politécnicas⁷. Todas estas regulaciones ministeriales intensificaron la orientación del desempeño del director hacia las áreas técnicas y profesionales que se desarrollaban en la institución, lo cual exigía de un director con una cultura científico-

⁷ RM 327/85 estableció las modalidades y reglamento de las prácticas de producción; RM 334/85, 117/87, 595/88 y 687/88, 114/87 y 116/87, reglamentó la metodología de trabajo del personal de enseñanza práctica y del equipo técnico y la RM 321/89 perfecciona la colaboración entre los centros politécnicos y las escuelas de oficios.

técnica adecuadas para poder conducir los procesos educativos en la producción, para la producción y desde la producción.

En el curso escolar 1985–1986, se realizó el Primer Seminario Nacional a Directores de Centros Politécnicos. Los temas tratados consideraron aspectos específicos del proceso de formación de los obreros y técnicos, enseñanza práctica, sistema de protección e higiene del trabajo, mantenimiento de máquinas y equipos y el intercambio de experiencias por parte de directores de centros destacados del país en la creación de aulas especializadas y áreas polivalentes entre otros.

La evaluación del director se dirigía a: elevar la calidad, fortalecer los aparatos de dirección en los distintos niveles y a garantizar su mejor organización y distribución, mediante el conocimiento de sus virtudes y capacidades, sus debilidades y deficiencias (Maragoto y Cols., 1981: 139). A su vez, se determinó su carácter sistemático, profundo, objetivo, analítico y crítico que fuera a la raíz de las cuestiones, a las virtudes y los defectos de los cuadros.

La evaluación del director educacional se centraba en los componentes cognitivos y técnicos específicos de la dirección que podían ser aplicados a cualquier director de una educación u otra, sin vínculo con los procesos sustantivos de la escuela politécnica.

La tendencia del desempeño del director de la escuela politécnica se manifestó en el dominio de una cultura científico-tecnológica, pedagógica y de dirección de la escuela politécnica, expresada en su marcado carácter de socialización con las empresas y las entidades de la producción y los servicios. La evaluación profesional del director se mantuvo en su carácter genérico.

Etapas 4: (1990 a 2000) Desempeño desde una cultura científico-tecnológica con un enfoque pedagógico profesional de dirección.

La desintegración del campo socialista europeo afectó drásticamente a la ETP; sin embargo, el pronunciamiento del Estado y del Gobierno fue unívoco: no se cerraría ningún centro docente bajo ninguna circunstancia, lo cual complejizó la actividad de dirección de la escuela politécnica producto de la carencia de recursos materiales, financieros y humanos, unido al creciente éxodo de docentes y directivos hacia otros sectores de la economía, lo que marcó significativamente el cargo del director escolar en cuanto a su selección y promoción, de acuerdo con la idoneidad en relación con el dominio de la cultura científico-tecnológica.

El desempeño del director estuvo marcado, en cierta medida, por una autonomía relativa en el proceso de toma de decisiones, en cuanto a la capacidad organizativa de los procesos en su desarrollo contextualizado (Gerabel, 2010:33). Cada institución poseía características propias en cuanto a la disponibilidad de docentes, recursos para la docencia y otros procesos de la escuela, lo cual conllevó a la independencia en las decisiones de dirección que debían tomar el director y su equipo de trabajo, las cuales no podían ser centralizadas desde niveles externos.

Comenzó una nueva etapa del análisis y desarrollo de la actividad pedagógica profesional de dirección con un carácter sistémico, lo cual conllevó a una profundización más precisa sobre esta y su concreción en los diferentes desempeños en el sector educacional

La tendencia en esta etapa se manifestó en la existencia de un desempeño pedagógico y de dirección, de compromiso social con la conducción de la escuela

politécnica bajo la influencias de contingencias adversas creadas por el período especial, desde una autonomía relativa en el proceso de toma de decisiones, en cuanto a la capacidad organizativa de los procesos, en su desarrollo contextualizado a las características propias de la escuela politécnica. La evaluación profesional del desempeño mantuvo su carácter general de aplicación a los directivos educacionales.

Etapas 5: (2001 a 2011) Desempeño técnico-metodológico y científico-pedagógico profesional de dirección.

La existencia de nuevas concepciones en las escuelas politécnicas relacionadas con la creación de los Institutos Politécnicos de Informática y las escuelas politécnicas mixtas precisaban de un desempeño particular de acuerdo con los procesos a desarrollar, lo cual reclamó de un director con pleno dominio sobre la actividad a dirigir y una óptima preparación científica y metodológica.

La fundamentación de la actividad de dirección en educación desde la concepción de la actividad pedagógica profesional de dirección (Alonso, 2004) permitió su concreción en el desempeño del director educacional con un marcado carácter técnico-metodológico y científico-pedagógico.

El autoperfeccionamiento profesional pedagógico del director, con la concepción de la Maestría en Ciencias de la Educación de amplio acceso, conllevó a perfeccionar la planificación del tiempo y del trabajo para cumplir con esta actividad.

En esta etapa se ha potenciado la relación escuela politécnica-empresa, lo que ha permitido un mayor acceso de obreros e instructores a la escuela y de profesores y docentes a la producción; se han creado aulas anexas en las empresas, las cuales

tienen una dirección metodológica desde la escuela, lo que debe ser dirigido por el director desde su desempeño en la atención y conducción requeridas por estos procesos.

A partir del año 2000 se impulsa el perfeccionamiento general del Sistema Nacional de Educación desde indicadores que apuntan a la calidad de la educación con una fuerte argumentación teórico-metodológica (Gerabel, 2010:32). Esto trajo consigo la concepción de la evaluación de la calidad de los procesos de dirección y de los sujetos implicados.

Esta etapa ha sido prolífera en estudios relacionados con la ETP y sobre el desempeño del director, destacándose: Toledo (2001), quien propuso un modelo de evaluación de los directores de la ETP desde indicadores y elementos propios de la dirección científica, aplicables por su generalidad a cualquier directivo educacional; Abreu (2004) aborda sobre la pedagogía de la Educación Técnica y Profesional donde se define su sistema de categorías; León García (2004) ofrece valoraciones en relación con el vínculo escuelas politécnicas-empresa; Torres G. (2004) en su tesis de doctorado propone un modelo de capacitación para los dirigentes de la ETP en el cual se diseña un modelo del desempeño profesional socialmente deseado del director de la ETP centrado en competencias; Pérez (2006) caracteriza el proceso de capacitación para perfeccionar la competencia comunicativa en los dirigentes de la ETP; Cejas (2006) aborda la formación por competencias; Arango (2006) profundiza en los elementos que describen el subsistema y lo distingue del resto; Piñero Rodríguez (2007) en su análisis aborda la importancia de la planificación estratégica y la evaluación institucional de los procesos de dirección como vías para alcanzar

las perspectivas de formación de profesionales en Cuba; mientras que Gerabel (2010) propone una concepción de Cultura Integral de Dirección Técnico Profesional de los directores de las escuelas politécnicas.

La tendencia de esta etapa apunta hacia el perfeccionamiento integral del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica desde la autosuperación, rediseño de modelos de escuelas y relaciones con la empresa y las entidades de los servicios; la evaluación de la calidad ocupa un destacado rol dentro de la evaluación del director de la escuela politécnica, para lo cual se fundamentan teorías, se crean instrumentos y se determinan momentos de implementación.

Analizadas las etapas del estudio histórico tendencial se considera que las principales regularidades sobre el desempeño pedagógico profesional de dirección y la evaluación de su calidad son las siguientes:

- El desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica se desarrolla de acuerdo con las exigencias sociales del Estado en cuanto a la formación de fuerza calificada que demanda el país en la producción y los servicios.
- La elevación del nivel científico-metodológico y científico-tecnológico ha constituido una prioridad del MINED para el perfeccionamiento del desempeño del director de la escuela politécnica.
- La concepción de la evaluación del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica se realiza a partir de indicadores genéricos de esta, sin particularizar en actividades y procesos fundamentales

que se desarrollan en estas instituciones y que poseen un carácter trascendental en los resultados obtenidos por el director en este tipo de institución docente.

- El proceso evaluativo al desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica es un proceso de evaluación profesional regulado y legislado por el MINED, de acuerdo con la política de Cuadros del Gobierno y el Partido; sin embargo, no se consideran los elementos estándares de calidad educacional.

En resumen, los estudios relacionados con el subsistema de la ETP referidos en este epígrafe, no consideran una concepción integradora del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica, desde los sujetos implicados y su interacción en los procesos contextualizados que ejecuta para la obtención de resultados socialmente deseados por el Estado, la ETP, la empresa y la comunidad, como componentes que definen la actuación del director de este subsistema educacional.

Para alcanzar un determinado nivel de eficiencia en el desempeño pedagógico profesional de dirección, resulta necesario que se planifique y desarrolle un coherente proceso de evaluación que permita, desde bases científicas, alcanzar una valoración de la calidad de este objeto; por tanto develadas las regularidades del análisis tendencial objeto de investigación, constituye una necesidad el ofrecer una fundamentación de la evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica.

1.3- Evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica

Se asume por evaluación educativa la definición creada por Torres, P (2009:3) a la *"forma particular de investigación pedagógica dirigida a monitorear la marcha de aspectos esenciales del funcionamiento del Sistema Educativo Nacional [que] se apoya en la utilización de datos válidos y confiables, tras cuyo procesamiento y análisis científico se emiten juicios valorativos y recomendaciones para impulsar procesos de perfeccionamiento o de mejora"*

Algunos de los rasgos significativos que caracterizan a la evaluación educativa han sido ofrecidos por Tiana, A. (1999), citados por Valiente, P y Guerra, M. (2010). El énfasis se ha encaminado, en lo fundamental, a lo relacionado con la emisión de juicios de valor; su aplicación sobre una actuación proyectada o realizada; recolección y análisis sistemáticos de información sobre el objeto a evaluar, empleo de criterios que garanticen la calidad del juicio emitido y la evaluación como apoyo a los procesos de toma de decisiones.

En esta memoria escrita se tienen en cuenta los estudios de Castro, O., (1999:30) y Pino (2009:90) sobre la evaluación del trabajo pedagógico, relacionada con la comprobación y valoración del logro de los objetivos del proceso pedagógico en un plano macroestructural, referido al sistema didáctico, las estrategias utilizadas y la dirección pedagógica, concretado en el efecto sobre el alumno y la evaluación del aprendizaje.

En la evaluación del trabajo pedagógico, Torres, P., y Cols. (2009, 2011) acotan sobre *"la formación de valores morales, el comportamiento de los indicadores*

educativos claves, el desempeño profesional de docentes y directores, la actividad educativa de la familia y el funcionamiento de las instituciones escolares.”

En la evaluación educativa, el trabajo pedagógico concibe el desempeño de los directores educacionales sobre el que deben emitirse juicios de valor acerca de su actuación proyectada, en ejecución y la realizada, como un proceso evaluativo integrador que englobe *“la conciencia y responsabilidad que muestren en el ejercicio de sus funciones [procesos] y fundamentalmente los resultados que obtienen en su trabajo práctico [productos]”* (PCC¹, 1978: 95)

El análisis de los procesos en la evaluación educativa posibilita valorar el fallo en el método o en el procedimiento que conllevó a un efecto determinado, facilita reorientar o regular el proceso mismo, contrario a lo que sucede cuando se obtiene el dato resultante, lo cual permitirá solo ver el valor y no el cómo se llegó a él, por tanto, no podrá ser perfeccionado en el desempeño futuro, al menos con asesoría externa para la corrección de errores.

Concebir de manera integradora la evaluación educativa constituye una necesidad social para el perfeccionamiento y mejora del Sistema Nacional de Educación.

Los resultados de la consulta bibliográfica desarrollada han permitido constatar que no existe unidad de criterio al definir las funciones de la evaluación educativa. Así, existen funciones que poseen igual denominación y se emplean con diferentes significados y en otros casos, se mezclan o se excluyen. Torres, P. (2009:4) reconoce tres funciones: diagnosticar, valorar y mejorar; por su parte, Valiente y Guerra (2007) citan las funciones: informativa, de control, de diagnóstico, educativa y desarrolladora. Rowntree (1986), Citado por González, M. (2000) las reduce a dos,

según se use la evaluación para 1. Enseñar al estudiante y/o 2. Informar sobre el estudiante y Cardinet (1988) propone tres funciones: predictiva, formativa y certificativa.

Estas funciones son muy variadas y están en relación con el uso de los datos evaluativos. Para la evaluación del desempeño pedagógico profesional de dirección se aviene la clasificación de funciones ofrecidas por Castro, O. (1999:46) quien propone las siguientes: pedagógica, innovadora y de control.

Se coincide con este autor al considerar que la función pedagógica se considera como rectora de la evaluación y se caracteriza por producir, al menos, dos efectos, el instructivo y el educativo. Estos efectos se manifiestan en la relación objetivos del desempeño y su evaluación (instructivo) y en los resultados de la valoración de los conocimientos y habilidades, la conducta y las cualidades del director (educativo). La función innovadora, por su parte, relaciona su contenido con la reflexión constante del desempeño, con su corrección, en la necesidad de verificación de los resultados y logros obtenidos. Esta constituye la tensión, tanto interna como externa, para el salto cualitativo en el desarrollo personal del director y de sus colaboradores; mientras que el control es la función más reconocida de la evaluación, la que permite la planificación, recepción, ordenamiento y clasificación de la información acerca de las transformaciones que tienen lugar en el desempeño pedagógico profesional de dirección del director.

Las funciones de la evaluación educativa se deben concebir en su interacción y justo equilibrio, puesto que, *“(...) La desnaturalización y politización de la evaluación de la calidad del desempeño de directivos (...) como forma de control, como una*

estrategia de vigilancia y fiscalización jerárquica punitiva, intervencionismo, fragmentación y “dominación administrativa externa” o de presión desfigurada del desarrollo y formación profesional de los docentes, constituye una barbarie.” (Pino, E. M., 2009:111)

Desde el punto de vista funcional para esta investigación, la evaluación educativa se vincula con la calidad que se espera obtener en la concreción de la actividad pedagógica profesional de dirección en la escuela politécnica. Se entiende por calidad desde el punto de vista filosófico: *“la determinación del objeto, en virtud de la cual este es precisamente el objeto y no otro y se diferencia de otros objetos”* (Dicc. Filosófico, [s.f.]). Por su parte, la calidad es una propiedad inherente a un objeto y ella distingue a ese objeto entre los demás de la realidad.

También la calidad se refiere a *“una o varias propiedades de ese algo, que permiten apreciarlo como igual, mejor o peor que otras unidades de su misma especie”* (Aguerrondo, citado por Valdés, 1999:13) criterio que se comparte, pues contiene dos elementos a contemplar en el concepto, la propiedad esencial como *“cualidad superior”* (Álvarez, 1999:166) y la distinción del objeto mediante sus características dentro de los de su misma especie, lo cual permite concluir que todo objeto posee calidad y esta calidad permite evaluarlos con los de su misma especie.

Por tanto, se asume para esta tesis la definición brindada por Galdós-Torres-Valdés; (2007:13), al expresar que calidad *“es una cualidad integral de un objeto que expresa en qué grado se asemeja a un patrón ideal de esa clase de objeto, permitiendo establecer juicios entre objetos de una misma clase; es el conjunto de cualidades de*

un objeto o fenómeno que induce a la comparación con sus semejantes y, por tanto, a una calificación"

En esta memoria escrita se tienen en cuenta tres enfoques de la calidad educativa ofrecidos en la revista No. 10 de la OEI, (1996) por Toranzo, 1996:64, a saber, el *enfoque de relevancia*: (Correspondencia entre lo que necesita el individuo para un desarrollo como persona para desempeñarse en los diferentes ámbitos de la sociedad y los contenidos de la educación), el *enfoque de proceso* (procesos y medios que brinda el sistema para el desarrollo de la educación) y el *enfoque de eficacia* (lograr las metas formativas prefijadas). Estos enfoques coinciden con lo planteado con anterioridad respecto a la evaluación del proceso y del resultado desde una orientación integradora, a lo que puede sumarse una tercera arista: la relevancia o la proyección, a partir de concebir y declarar los insumos necesarios para el desarrollo de una calidad óptima, por cuanto para evaluar calidad se necesita un enfoque integrador del objeto de evaluación que permita valorarlo en su totalidad, desde sus bases, procesos y resultados.

El concepto *calidad* se inscribe en un marco socio-histórico concreto, el cual lo determina para su entorno. *"Lo que puede ser calidad para una realidad social, puede no serlo para otra; lo que puede ser calidad para una época, puede no serlo para otra"* (Aguerrondo, citado por Valdés, 1999:12) Por ende, en primer lugar se debe analizar ¿qué calidad concreta se desea evaluar?, y en segundo lugar ¿Qué contexto socio histórico se evaluará? Estas interrogantes tienen una importancia central, puesto que se persigue evaluar la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica.

Según Pino, E. M. (2009:90) “La evaluación de la calidad del desempeño profesional de los directivos escolares (...), constituye un concepto dinámico que forma parte de la actividad pedagógica profesional de dirección, la cual debe medir y valorar de forma armónica y proporcional conocimientos, hábitos y habilidades, así como los rasgos de la personalidad y modos de actuación expresados en el desarrollo alcanzado, a partir de información condicionada al efecto (...) muestra la medida en que se han cumplido los objetivos en un momento determinado y es el encargado de regular el ejercicio pedagógico profesional de dirección del directivo y el pedagógico profesional del docente, de forma eficiente, eficaz y efectiva.”

De esta definición se derivan varios puntos de interés a considerar durante el proceso de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica. Se deben valorar, de manera armónica y proporcional, las cualidades y características personales de los directores, expresadas en su modo de actuación; además, el proceso evaluativo debe revelar el cumplimiento de los objetivos proyectados para un momento determinado del desempeño del director. Asimismo, a la evaluación de la calidad le corresponde regular el desempeño del director de manera eficiente, eficaz y efectiva, a partir de información objetiva sobre el desempeño del director, por tanto, deben concebirse las fuentes de información que se implicarán en este proceso.

En la concepción de un sistema de evaluación es determinante la declaración de las fuentes de información con que este debe operar, pues es importante proyectar a *“aquellos que deben aportar la información primaria, que por uno u otro motivo conocen el trabajo, las características y los problemas enfrentados por el cuadro de*

que se trate, sus defectos y virtudes y que tienen criterios acerca de él, juegan un papel principal en la calidad y profundidad de la evaluación, constituyen un factor determinante, y por ello asumen una gran responsabilidad en los resultados que (...) arroje la evaluación. De su objetividad, de su sinceridad, de su veracidad dependerá en gran medida, la calidad de la evaluación. ” (PCC¹, 1978: 72). Estas fuentes de información constituyen las bases de datos objetivos y subjetivos con que opera la evaluación y no pueden obviarse en el diseño de la evaluación de la calidad del desempeño. Existen fuentes diversas, como son el propio director, sus colaboradores, los documentos de la escuela, las familias, los dirigentes y obreros de las empresas, entre otros.

Al profundizar en la evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección particular del director de la escuela politécnica, Toledo, E. Y. (2001), realizó su estudio sobre la base de indicadores de la evaluación del directivo, emitidos como rasgos de la calidad de la dirección. Estos indicadores fueron: eficiencia educativa (*relación Ingreso-Egreso y el cumplimiento de los objetivos*), funcionalidad (*impacto del egresado en la sociedad*), desarrollo del claustro (*crecimiento y perfeccionamiento del personal docente*) y eficacia directiva operativa (*comprometimiento voluntario del personal en el cumplimiento de los objetivos de la institución, gracias a la conducción de la dirección*) (Toledo, 2001:2).

El análisis de estos indicadores permitió revelar las siguientes particularidades:

- A pesar de estar planteados para el director de la ETP, este modelo pudiera ser genérico a cualquier dirección educacional, pues carece de elementos distintivos del director del subsistema objeto de estudio.

- No tienen en cuenta el desempeño del director desde su rol de dirigir la ETP, sino como responsable de la eficiencia, la funcionalidad, el desarrollo de las personas y la eficacia directiva.
- No consideran lo afectivo motivacional y lo cognitivo instrumental en el director para el logro de su desempeño pedagógico profesional de dirección.
- La calidad de la dirección se centra en el directivo y no en su relación con todos los recursos materiales, humanos y financieros de la escuela.
- No se expresa la dinámica del desempeño pedagógico profesional de dirección ejecutado por el director para su evaluación.

Para evaluar la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección se necesita de la búsqueda de sus rasgos distintivos respecto a otros desempeños, para lo que se debe partir del supuesto de que el proceso de dirección no es inherente a todos los sistemas ni formaciones naturales, *“sino solo a los de índole biológica y social”* (Afanasiev, 1978:16), en los cuales se concreta el desempeño pedagógico profesional de dirección del director educacional.

El proceso de dirección es la antípoda de los procesos de desorganización, el que permite al sistema, mantener su determinación cualitativa y su equilibrio dinámico con el medio ambiente, asegurar el perfeccionamiento del sistema y lograr los diferentes efectos útiles (...) Con otras palabras, el proceso de dirección no es otra cosa que la ordenación del sistema. (Afanasiev, 1978:17)

Se puede inferir entonces que la cualidad esencial del proceso de dirección es mantener la organización del sistema y en consonancia con ello, es entendido por organización: *“el equilibrio dinámico de los procesos inherentes del sistema”* (Afanasiev, 1978:16)

Luego de estas acotaciones sobre la calidad a evaluar en el desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica, se pueden presentar las siguientes consideraciones teóricas y metodológicas generales para la concepción del sistema de evaluación de su calidad.

- Los fundamentos teóricos y metodológicos de la evaluación de la calidad en la educación los brinda la Pedagogía y las Ciencias de la Educación, alejados de enfoques centrados en la eficiencia.
- La evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica es un proceso y un resultado social, inherente al proceso de dirección científico educacional. Debe concebir tres enfoques en su diseño: de relevancia, de proceso y de eficacia.
- La evaluación de la calidad en sentido amplio debe concebir, la autoevaluación del director, la valoración de estudiantes, cuadros de la escuela politécnica, maestros, dirigentes de organizaciones políticas y de masas de la institución y de la comunidad, la familia y directivos de las estructuras del MINED. Estos constituyen fuentes de información de la evaluación.
- La calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección se manifiesta en la organización de la dirección educacional de la escuela politécnica desde las bases, la ejecución y los resultados obtenidos.

1.4- Diagnóstico del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica y la evaluación de su calidad

Atendiendo a la diversidad de planteamientos y enfoques referidos al desempeño pedagógico profesional de dirección, se asumieron como antecedentes para el

diseño de indicadores del diagnóstico las siguientes investigaciones: Stepianan, L. (1975); Cuba, MINED^D, (1979); Rico, P. (2000); Valiente, P. (2001); Milanés, R. (2004); Torres, G. (2004).

A partir del estudio de los modelos planteados por estas investigaciones se concibieron indicadores relacionados con el desempeño pedagógico profesional de dirección y la evaluación de su calidad: las características y cualidades del director, la actividad pedagógica profesional de dirección, los contenidos de la evaluación, la relación resultados de la evaluación, proyección para el desarrollo del director y la preparación de los evaluadores para evaluar el desempeño de los directores de las escuelas politécnicas.

Para la utilización lógica de estos indicadores se establecieron criterios de valoración (ver Anexo 1) que permitieron un análisis científico y metodológico adecuado del proceso de diagnóstico.

El proceso de caracterización se desarrolló de forma gradual y temporal desde un acercamiento al objeto y campo de la investigación, utilizando como momentos de trabajo para este propósito, la experiencia profesional del autor en su desempeño como director de escuela politécnica durante dos años y posteriormente como asesor de la Educación Técnica y Profesional durante cuatro años.

La caracterización se ejecutó tomando como muestra los directores de escuelas politécnicas de las provincias Ciego de Ávila y Camagüey, 35 en total; como unidades de observación se asumieron dos entrenadores de cuadros provinciales, los dos subdirectores provinciales de la Educación Técnica y Profesional, seis subdirectores municipales y un total de nueve metodólogos de este subsistema educacional.

Para el estudio se utilizaron métodos tales como: la encuesta, el análisis documental, la entrevista y la observación del desempeño. La metodología seguida fue consecuente con el tránsito gradual de los datos obtenidos en relación con los indicadores propuestos, a partir de triangular la información recopilada a través de los instrumentos aplicados para el logro de una mayor objetividad del resultado alcanzado.

En las entrevistas a directores de escuelas politécnicas y a subdirectores municipales de educación se exploraron las características y cualidades fundamentales que debe poseer un director, así como el nivel de conocimiento sobre las funciones y tareas que debe desempeñar (ver Anexo 2).

Resultados obtenidos en la entrevista a directores de escuela politécnica y subdirectores municipales de educación

Todos los directores y subdirectores municipales de educación entrevistados manifiestan conocer las funciones y tareas de dirección en una pregunta a si conocen o no estas; sin embargo en su argumentación no se revela su pleno conocimiento; pues solo se refieren en el caso de los directores con respecto a las áreas: docente metodológica, técnico-profesional y la de gestión de recursos para la escuela y en el caso de los subdirectores se manifestaron las mismas tareas con adición del entrenamiento de cuadros y el trabajo científico pedagógico no referida con suma frecuencia por los directores.

Como se puede apreciar en el análisis reflejado en el Anexo 2 no se mencionan áreas del desempeño del director, relacionadas con: el trabajo científico-pedagógico de la escuela politécnica y lo social-extensionista de la labor del director. Esto

demuestra una visión reducida desde la apreciación subjetiva del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica.

Durante el proceso realizado se apreció una fragmentación en las respuestas ofrecidas; se emitieron juicios relacionados con las experiencias de dirección que cada cual poseía, alejadas de una fundamentación coherente, lo cual revela la carencia de una concepción teórica colegiada de manera uniforme sobre el desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica.

Por otra parte, los entrevistados revelaron la importancia del papel de las condiciones del desempeño como estados necesarios para su ejecución; referidas a las condiciones espirituales y materiales y las características profesionales, psicológicas y morales que debe poseer el director de la escuela politécnica, como bases para realizar su actividad pedagógica profesional de dirección.

También la totalidad de la muestra mostró su acuerdo con las cualidades que debe poseer el director, en relación con lo político-moral, lo profesional, lo personal y el liderazgo, que lo hagan merecedor de su posición social dentro de su colectivo, la empresa y la comunidad como máximo representante de la escuela politécnica.

Se realizaron, además, ocho observaciones al desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica distribuidas en diferentes períodos. Estas prácticas se orientaron con la finalidad de lograr un acercamiento a las características del desempeño pedagógico profesional de dirección, a partir de las actividades que ejecuta, las visitas recibidas, niveles de motivación del director y descanso en la jornada laboral (ver Anexo 3).

Resultados obtenidos mediante la observación

Fueron observadas un total de 248 horas del trabajo del director de la escuela politécnica, de un total de 942 actividades registradas por los observadores entrenados para aplicar el método. La observación fue ubicada en diferentes momentos del sistema de trabajo de la institución, de manera que permitió distinguir los elementos más significativos en cada uno de los períodos del trabajo del director.

Mediante el empleo del método de la observación se pudo registrar la actuación del director en cinco áreas de desempeño: la docente-metodológica, la social-extensionista, la técnico-profesional, la científica-pedagógica y la de administración y gestión de recursos. Sobre estas áreas recae la acción directa de su actuación y sobre ella se planifican, organizan, ejecutan y controlan acciones de dirección para su realización acertada como procesos del desempeño del director de la escuela politécnica.

Los contextos de desempeño del director son heterogéneos de acuerdo con los lugares, los contactos personales en las diferentes agencias educativas, las condiciones, circunstancias y tiempos en que se desarrollan, lo que se sustenta en algunas conclusiones:

- La frecuencia de actividades de desempeño del director, atendiendo a los procesos que suceden en la escuela politécnica, se comporta entre un 10% y un 15% de las actividades docente-metodológicas, técnico-profesionales y científico-pedagógicas. Como actividades con mayor incidencia en el desempeño entre el 23% y el 37% las actividades social-extensionista y la de administración y gestión de recursos.

- El 39.7% de las relaciones de trabajo del director se encuentran fuera del plan, de ellas las actividades sociales-extensionistas y las de administración y gestión de recursos son las que más tiempo no planificado ocupan al director, dado por la operatividad y números de visitas recibidas en la dirección de estos procesos.
- En los diversos lugares donde se desempeña el director, la variedad de contactos profesionales es amplia y va desde el personal de la escuela: estudiantes, profesores, trabajadores no docentes, miembros del Consejo de Dirección, hasta cuadros y funcionarios del MINED a diferentes instancias, organizaciones políticas y de masas, obreros y dirigentes de las entidades productoras y de los servicios, entre otras.
- De las actividades observadas fuera de plan, comprendidas como interrupciones al trabajo del director, se comprobó que estas son atendidas directamente por el director sin ser delegadas a otra escala de mando en el centro, lo que está dado por el nivel de exigencia que cada persona pone en la comunicación directa con el director de la escuela politécnica.

Todos estos elementos observados en el desempeño del director de la escuela politécnica complejizan su desempeño pedagógico profesional de dirección, a partir del número de procesos a dirigir, en los cuales se aprecia una tendencia preponderante de atención a los procesos sociales y administrativos, alejados del ideal de atención de los procesos docente-metodológico y científico pedagógico para la formación adecuada de la personalidad.

La observación científica permitió determinar las principales actividades y procesos dirigidos por el director de la escuela politécnica, así como sus regularidades y tendencias, las cuales precisaron de una constatación empírica mediante la aplicación de otro instrumento investigativo.

Se aplicaron cuestionarios sobre la actividad del director para analizar la frecuencia de su ejecución en un período determinado (ver Anexo 4). Los cuestionarios fueron aplicados en tres ocasiones separadas en el tiempo para validar el resultado obtenido durante tres meses como triangulación interna del resultado y a la vez se confrontaron los datos obtenidos de estas aplicaciones con el de la observación como triangulación entre instrumentos para el logro de la objetividad de los datos recopilados.

Resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario de actividades contra tiempo de ejecución

De la aplicación de este instrumento se constató el resultado obtenido con la observación, a partir de la selección de los diversos ítems por el director, en los que primaban niveles altos de ejecución de las actividades administrativas y sociales y los niveles bajos poseían preponderancia de actividades docente-metodológicas y científico pedagógicas.

Se entrevistaron: 1 subdirector provincial, 4 municipales y 8 metodólogos para obtener información sobre el nivel de entrenamiento para desarrollar la evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección de los directores de la escuela politécnica (ver Anexo 5).

Resultado obtenido de la entrevista a subdirectores y metodólogos de las Direcciones Municipales de Educación

Tres metodólogos contestaron afirmativamente haber recibido entrenamiento para evaluar el desempeño del director de la escuela politécnica.

Además, todos los implicados reflejaron afirmativamente que, de una manera u otra, sí lo han recibido en los seminarios de evaluación que realizan las direcciones municipales de educación; refirieron que los contenidos impartidos estuvieron muy relacionados con los indicadores de la resolución de evaluación para los cargos docentes del MINED, vinculados con los resultados del trabajo, capacidad de dirección, preparación para el cargo, superación, atención a sus subordinados y reservas así como, características personales e integridad y no con la concepción de la evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección del director en cuestión.

La revisión de las evaluaciones del director de las escuelas politécnicas, a partir de un análisis documental, permitió analizar el procedimiento empleado, el nivel de sistematicidad y los contenidos a evaluar, a partir de la observación directa de estos indicadores en los expedientes de cuadros (ver Anexo 6).

Resultado obtenido en la aplicación del análisis documental.

Como resultado del análisis documental realizado en la presente tesis, se puede expresar que existe una tendencia entre el 31.8% y el 40.9% de la evaluación asistemática del desempeño pedagógico profesional de dirección y centrada en una evaluación por semestres o a una evaluación en el curso.

Los contenidos de la evaluación se dirigen, en su generalidad, al cumplimiento de indicadores y metas prefijadas con anterioridad en el plan de superación y desarrollo individual del director y no se aprecia una generalización en los aspectos a evaluar en el desempeño en cuanto a lo esencial de su actuación pedagógico profesional.

La evaluación del desempeño pedagógico profesional de dirección no constituye un elemento de caracterización y diagnóstico de las verdaderas causas de los resultados que se le evalúan al director, como herramienta para concebir su superación y proyección de trabajo para etapas posteriores.

Conclusiones del Capítulo 1.

1. La determinación de los referentes teóricos y metodológicos del desempeño pedagógico profesional de dirección y de la evaluación de su calidad, permite obtener una sistematización teórica sobre la actuación del director de esta institución en el cumplimiento de su actividad de dirección, en los contextos: escuela politécnica, empresa y comunidad, para el logro de un resultado socialmente deseado, que sustente la evaluación de la calidad de su desempeño con un enfoque integrador a su relevancia, su proceso y los resultados obtenidos.
2. El análisis tendencial realizado muestra que el desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica se desarrolla de acuerdo con las exigencias sociales al cargo y al modelo de relación que exista entre las entidades productivas o de los servicios y la escuela politécnica. La concepción de la evaluación del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica se realiza a partir

de indicadores genéricos, sin particularizar en actividades y procesos fundamentales que se desarrollan en estas instituciones y que poseen un carácter trascendental en los resultados obtenidos por el director los cuales tienden a obviarse en la valoración de su trabajo.

3. Los resultados del diagnóstico del campo de la investigación demuestran la necesidad de la modelación del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica, a manera de sustento de la evaluación de su calidad, como factor que condiciona el proceso valorativo sobre la actividad de dirección en el subsistema de la ETP, de acuerdo con las características distintivas de esta y las potencialidades y limitantes que se poseen, como representación real de la situación práctica de este objeto y campo de estudios.

CAPÍTULO II: MODELO DEL DESEMPEÑO PEDAGÓGICO PROFESIONAL DE DIRECCIÓN DEL DIRECTOR DE LA ESCUELA POLITÉCNICA Y SISTEMA DE EVALUACIÓN DE SU CALIDAD

En este capítulo se ofrecen los fundamentos que sustentan el modelo del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica y sus componentes estructurales, así como el sistema de evaluación que permite valorar su calidad en la práctica.

En la modelación del constructo teórico relacionado con el desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica se parte de los fundamentos epistemológicos que lo sustentan y se determinan sus subsistemas y las relaciones de coordinación y subordinación que se establecen entre ellos y entre sus componentes

2.1- Fundamentación teórica del modelo del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica

Se asume la dialéctica materialista como método general de la ciencia para la construcción del modelo del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica. Esto permite considerar el enfoque sistémico-estructural como la base metodológica de la investigación.

Se reconocen como los referentes teórico-metodológicos fundamentales del constructo teórico que se presenta los siguientes:

- Los postulados de Leontiev en su interpretación dialéctico-materialista sobre la actividad.

En la actuación del director en los diferentes contextos en los cuales desarrolla su actividad, mediante acciones y operaciones en interacción con los objetos y sujetos de su trabajo, el determinismo social de su actividad de dirección permite la comprensión de las exigencias sociales como elementos que conforman el rol del director de la escuela politécnica, lo cual hace que dirija su atención y dirección hacia el objeto y los sujetos con los que interactúa para el logro de la transformación de estos en los diferentes procesos que se desarrollan en la institución, con vistas a obtener resultados cualitativos superiores, en la medida en que surgen nuevas condiciones, exigencias y necesidades.

- Las esferas de la personalidad desde posiciones de la Psicología dialéctico-materialista.

En el diseño del modelo del desempeño pedagógico profesional de dirección se asume la unidad dialéctica de las esferas de la personalidad: la afectivo-motivacional y la cognitivo-instrumental para la determinación de las dimensiones e indicadores de cada componente, lo cual involucra sus emociones, estados de ánimos, aspiraciones, necesidades, motivos, memoria, conocimientos, entre otras.

- La Sociología con enfoque dialéctico materialista permite plantear el determinismo social del desempeño, a partir de las demandas que recibe el director por la sociedad en sentido general, lo cual configura su papel y estatus como responsable de los procesos que se desarrollan en la escuela politécnica.

El rol social del director de la escuela politécnica no puede observarse aislado de los contextos en los cuales se desarrolla el desempeño. En los contextos se manifiestan las situaciones políticas, económicas, productivas, culturales, pedagógicas o de

cualquier otra índole que se dan en las diferentes agencias educativas, las cuales influyen directamente sobre los sujetos, objetos y procesos del desempeño del director.

- La concepción de la Pedagogía de la Educación Técnica y Profesional.

Se tiene en cuenta el desempeño del director de la escuela politécnica, en particular, desde la relación escuela politécnica-entidad productiva para la formación de un obrero competente, portador de cultura general, político-ideológica, económico-productiva y tecnológica que le permita un mejoramiento continuo en su desempeño pedagógico profesional de dirección.

El reconocimiento del director como el profesor principal de la institución, permite asumir las características de este profesional de la ETP, en su relación con la tecnología y la dinámica de la entidad productiva, característica de vital significado pues se parte del supuesto que para dirigir se precisa del conocimiento del objeto de dirección como premisa básica para proyectar y evaluar los resultados a obtener.

Se tiene en cuenta, además, que el director no deja de ser profesor para convertirse en director, sino que extiende su labor a la conducción de los procesos más generales de la escuela politécnica y su objeto de trabajo ya no es el grupo de alumnos sino el grupo de colaboradores que permiten la conducción del estudiantado de manera mancomunada.

- Los aportes de la actividad pedagógica profesional de dirección y su concreción en el desempeño del director de la escuela politécnica.

En el desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica se asumen las ideas de Alonso, 2004, según las cuales, la actividad

pedagógico profesional de dirección se ha de distinguir por un marcado carácter técnico-metodológico y científico-pedagógico con que desarrolla el proceso de dirección y por su clara orientación hacia la transformación de la personalidad y el desarrollo profesional de los cuadros y docentes, en función de los objetivos que plantea el Estado a la formación de las nuevas generaciones.

- El enfoque de la dirección por procesos.

Se tiene en cuenta para el planteamiento del desempeño pedagógico profesional de dirección el enfoque de la dirección por procesos en los cuales están implicados los sujetos y demás recursos de la institución para el logro armónico de los objetivos planificados; todo ello en plena interacción con el enfoque de sistema de la dirección educacional, al concebir el desempeño como un sistema integral que posee bases, ejecución y resultados propios del proceso de la labor del director y su equipo de trabajo.

Además, se tienen en cuenta los tres procesos generales que se desarrollan en la escuela politécnica: el proceso pedagógico, el proceso de dirección y el proceso de producción, de los cuales se derivan cinco procesos claves que se dan en este tipo de institución educacional: el docente-metodológico, el social-extensionista, el técnico-profesional, el científico-pedagógico y el de administración y gestión de recursos.

- Las funciones generales del ciclo de dirección: planificación, organización, regulación y control, ofrecidas por Pino, E. M y Cols. (2006), como guías de la modelación del desempeño pedagógico profesional de dirección del director

de la escuela politécnica, permiten su diseño y estructuración desde su proyección, ejecución y control.

Se asume la definición de sistema ofrecida por Lorence ([s.f.]:10) al considerarlo como *“una construcción analítica más o menos teórica que intenta la modificación de la estructura de determinado sistema pedagógico real (...) y/o la creación de uno nuevo, cuya finalidad es obtener resultados superiores en determinada actividad”* el cual tiene las siguientes cualidades generales que lo describen desde la teoría científica: *“Componentes del sistema, principio de jerarquía del sistema, estructura del sistema y relaciones funcionales del sistema”* (Gastón Pérez y otros, 1998:tl:90).

Al analizar la contradicción epistémica externa, así como la fundamentación teórica y praxiológica del objeto y el campo, se observa que aún no existe suficiente consenso en la comunidad científica y en la teoría pedagógica acerca del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica, por lo que se connota la necesidad de ofrecer nuevas interpretaciones teóricas que constituyan expresiones concretas de posible solución al problema científico revelado

2.2- Modelo del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica

El modelo del desempeño pedagógico profesional de dirección que se fundamenta científicamente en este epígrafe, revela nuevas interpretaciones que se manifiestan como relaciones epistemológicas que surgen en el interior de los subsistemas que lo componen y entre cada uno de ellos, y que se constituyen en una propuesta de carácter epistemológico para las ciencias pedagógicas.

El término modelo, según el Diccionario Electrónico de la Real Academia Española

(RAE, 2004), proviene del latín *modulus* que significa medida, ritmo, magnitud y está relacionado con la palabra *modus*: copia, imagen, y en su acepción quinta expresa que significa “*esquema teórico de un sistema o realidad compleja que se elabora para facilitar su comprensión y estudio.*”

En esta investigación se tienen en cuenta las características de los modelos, sugeridos por De Armas y Cols. (2003), a saber, la capacidad de aproximarse al funcionamiento real del objeto (validez y confiabilidad), la capacidad para incluir los cambios que se operan en la realidad (utilidad y permanencia) y la capacidad referencial (dar cuenta de la dependencia que tienen respecto al sistema social en el que se inserta). De igual forma, se tiene en cuenta lo expresado por Fuentes H. (2009), al considerar que la finalidad de los modelos teóricos es, revelar los nexos y propiedades en los cuales no sólo se reproduce el objeto en toda su diversidad, sino que también esa diversidad es interpretada para revelar la jerarquía de estas relaciones.

Al valorarse la pertinencia de los modelos presentados en el capítulo anterior, se considera que el modelo que se ofrece en esta memoria escrita tiene en cuenta los siguientes elementos que, a criterio de este autor, complementan los estudios realizados en lo relacionado con el desempeño pedagógico profesional del director:

- Se empleará el método dialéctico-materialista y el enfoque sistémico-estructural como base metodológica de la investigación educativa.
- El desempeño pedagógico profesional de dirección tiene su génesis en las exigencias sociales, lo cual permite declararlas como primer subsistema de su modelación.

- Las bases del desempeño pedagógico profesional de dirección constituyen un subsistema del modelo, en el análisis de los sujetos y las condiciones necesarias para la labor del director.
- Las funciones de desempeño están determinadas por las acciones generalizadoras que realiza el director para la conducción del proceso de dirección, así como con las funciones-tareas que ejecutan sus colaboradores para la dirección de los procesos que se desarrollan en la institución.
- La estructuración de los componentes del modelo debe revelar las esferas afectivo-motivacional y cognitivo-instrumental de la personalidad del director en su actuación.
- Las funciones de la dirección: planificación, organización, regulación y control constituyen una guía orientadora para la concepción de los componentes del modelo al determinar su estructura sistémica desde las bases, la ejecución y los resultados del desempeño.
- El desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica se concreta en la actividad de dirección que se desarrolla en estas instituciones educativas.
- Se diseña a partir de las particularidades específicas del subsistema de la ETP en su relación con la comunidad, el Estado y las entidades de la producción y los servicios, lo cual devela el rol del director de la escuela politécnica como profesional de esta institución con características y condiciones propias.
- El orden jerárquico y tratamiento que se le da a sus componentes, constituidos en subsistemas del desempeño.

- La representación del desempeño de manera integradora desde sus componentes y su estructura, a partir de las bases necesarias para la existencia de un desempeño, su actividad contextualizada y los logros que se deben obtener.
- El grado de representación de las relaciones que se establecen entre sus componentes, lo cual permite develar cualidades novedosas para las ciencias pedagógicas.

La definición del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica, como la actuación de este profesional, dependiente de las exigencias sociales, se materializa en el cumplimiento de las funciones y funciones-tareas del director y su equipo de dirección para obtener resultados socialmente deseados, así, los subsistemas del modelo son: *las exigencias sociales*, que develan los elementos determinantes de la concepción del rol del director; *bases del desempeño*, las cuales ofrecen los componentes de partida para un adecuado desempeño pedagógico profesional de dirección; *ejecución del desempeño*, en la que se fundamenta la actuación contextualizada del director y como último subsistema, *los resultados del desempeño*, en el que se ofrecen los logros obtenidos por el director en el cumplimiento de sus demandas sociales en la ejecución de sus deberes y tareas (ver Anexo 7).

De este modo, el subsistema *exigencias sociales*, como nivel que orienta el desempeño, expresa la definición del rol social del director ante la escuela politécnica; el *subsistema bases del desempeño* brinda los elementos de partida que se necesitan para el cumplimiento del rol del director; el *subsistema ejecución del*

desempeño facilita la implementación de la acción en los diferentes contextos y procesos, mientras que el *subsistema resultados del desempeño* permite concretar la acción proyectada y ejecutada que se materializa en logros tangibles para el desarrollo de la institución, la sociedad y el propio director.

Subsistema 1: Exigencias sociales del desempeño

Las organizaciones sociales influyen sobre el rol de los sujetos para que estos transformen las instituciones sociales, a la vez que se autotransforman a sí mismos. Bajo este supuesto, el director de la escuela politécnica se constituye en un mediador entre la sociedad y la institución educacional que dirige, en la medida en que recibe demandas que conforman su rol social.

Las exigencias sociales que determinan el papel del director de la escuela politécnica están en relación con los diferentes factores que demandan una conducción acertada de los principales procesos de la institución, a saber, *exigencias estatales* en referencia con las políticas del Gobierno y del Partido para el adecuado desarrollo de los procesos formativos y de dirección; *exigencias de la ETP* en relación con las disposiciones legales y las normativas que rigen el trabajo de la escuela politécnica emitidas por el subsistema educacional; *exigencias de las entidades productoras y de los servicios* vinculadas con el proceso productivo o de los servicios que se desarrolla en la institución o con colaboración de docentes y estudiantes en las entidades y, por último, las *exigencias comunitarias* con objetivos extensionistas para la armonía y desarrollo de la relación entre la escuela politécnica y la comunidad.

Las exigencias estatales que determinan el desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica se derivan de las políticas

establecidas por el Partido y el Gobierno y son definidas en la política educacional del país. Esta dinámica evidencia la relación de unidad entre lo individual y lo social, entre las aspiraciones y necesidades de la sociedad y las aspiraciones y necesidades de los directores de las escuelas politécnicas en Cuba, lo que exige de la adquisición y sistematización de sólidos fundamentos filosóficos, históricos, político-ideológicos, pedagógicos, psicológicos y de dirección educacional que garanticen la calidad de su labor de dirección.

Para concretar el vínculo educación-sociedad en correspondencia con las exigencias sociales del contexto histórico socialista cubano, el desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica debe garantizar formas dinámicas de pensar y actuar, centradas en el logro de modos de actuación y la adquisición de conocimientos no solo de las especialidades técnicas, sino además, de cultura general, en todos los aspectos que atañen a la formación multilateral de los estudiantes y al desarrollo de competencias en los docentes en aspectos relacionados con la didáctica, la comunicación la investigación y la dirección educacional.

La política educacional cubana es desarrollada por el MINED, para lo cual regula y dispone una serie de acciones y normativas que influyen sobre el desempeño del director de la escuela politécnica. Este tipo de exigencias se concretan en las estructuras de las Direcciones Provinciales y Municipales de Educación, las cuales intervienen sobre las instituciones educativas representadas por el rol del director a estos niveles, lo cual permite declarar la existencia de demandas en lo legislativo y lo ejecutor de las políticas dictadas, las cuales el director de la escuela politécnica

debe planificar, organizar, regular y controlar, mediante su desempeño pedagógico profesional de dirección.

Para el director de las escuelas politécnicas, existe un tipo particular de demandas sociales relacionadas con las entidades de la producción y los servicios, en cuanto a la formación del técnico y el obrero de nivel medio que demanda el desarrollo socioeconómico del país, para ello el director debe cumplir con la dirección del proceso de producción desarrollado en las escuelas politécnicas o con la inserción de estudiantes en las entidades para lograr aprendizajes profesionales orientados hacia su profesión. Las exigencias de las entidades de la producción y los servicios son inherentes también a los directores de las escuelas politécnicas y definen su actuación en relación con otros directores educacionales.

Al estar la escuela politécnica enclavada en una comunidad determinada, a la que la institución debe tributar desde los procesos extensionistas como son: la organización de eventos y actividades por organizaciones políticas, militares y de masas, prestación de servicios menores, trabajo comunitario en campañas, movilizaciones, desarrollo de actos culturales y otras acciones conjuntas escuela politécnica-comunidad, juega un papel fundamental el desempeño del director, desde la óptica de las exigencias comunitarias.

La comprensión y dominio de las exigencias sociales que se favorecen en este subsistema, encuentran su expresión en una combinación de relaciones reveladoras del vínculo entre las exigencias cada vez más crecientes de la sociedad y el accionar de todos los sujetos y procesos de la escuela dirigidos por el director, para formar técnicos de nivel medio y obreros calificados competentes, en lo académico y en lo

laboral, lo que facilita el cumplimiento del encargo social que le corresponde en la sociedad cubana.

Las relaciones que se establecen entre las aspiraciones (estatales, de la ETP, de la producción y los servicios y las comunitarias) y la realidad de la escuela politécnica, mediante el desarrollo de un proceso formativo integral dirigido por el director, posibilita que las aspiraciones se conviertan en modos concretos de actuación en su futura labor social.

Lo anterior permite develar la cualidad esencial de este subsistema: el determinismo social del rol del director de la escuela politécnica a partir de las exigencias estatales, de la ETP, de la producción y los servicios y de la comunidad donde se enclava la escuela politécnica (Ver Figura 1).

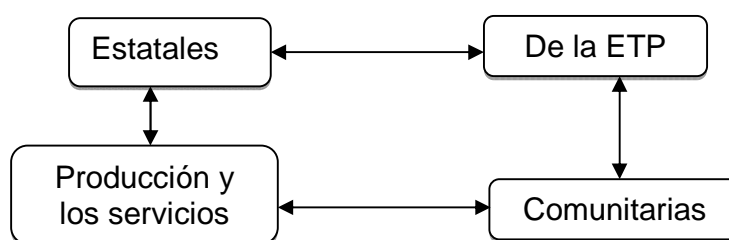


Figura 1. Relaciones internas de los componentes del subsistema exigencia sociales.

Subsistema 2: Bases del desempeño

El desempeño pedagógico profesional de dirección precisa de elementos básicos para su existencia que se plantean en estrecho vínculo y unidad en relación con *el director y sus cualidades personales y profesionales*, como sujeto de dirección responsable de la conducción del proceso de dirección; *el equipo de dirección*, relacionado con los sujetos de dirección que se encargan de la conducción de los procesos que se desarrollan en la escuela politécnica para cumplir con su encargo

social, así como, las *condiciones*, vinculadas con la recursividad necesaria para el desarrollo de la actividad de dirección en la institución educativa.

El director como sujeto fundamental del proceso de dirección posee un rol definido socialmente que necesita de un grupo de cualidades personales y profesionales que lo hagan idóneo al cargo que ocupa en la escuela politécnica. Esto se refiere a los intereses y motivaciones hacia el desempeño de su misión social, sus cualidades de idoneidad política, profesional, cognoscitiva, de salud y moral para el cumplimiento de su actividad pedagógica profesional de dirección. Se distingue entre sus características profesionales la actualización tecnológica como sustento a la dirección del proceso productivo y de la interacción con las entidades la producción y los servicios.

Para cumplir con su encargo social el director necesita de una estructura de dirección para poder ejecutar los procesos que suceden en la escuela politécnica y este papel lo desempeña su equipo de dirección, que constituye la extensión del desempeño del director para la dirección de los procesos más generales de la institución. En la constitución del equipo de dirección deben observarse indicadores en relación con la motivación hacia su labor, los conocimientos y capacidades para el desarrollo exitoso de su desempeño, la interrelación y comunicación asertiva entre sus miembros para la armonía de la acción en el cumplimiento de sus objetivos como tributo a la misión social de la escuela politécnica.

Tanto el director como su equipo de dirección están necesitados de condiciones para el desarrollo de su desempeño pedagógico profesional de dirección; estas componen las bases materiales, personales y profesionales necesarias para que

haya un desempeño adecuado. Dentro de las condiciones materiales se pueden mencionar las de orden constructivo, tecnológico, de mantenimiento y de sanidad de la escuela politécnica; las condiciones personales se refieren a los niveles de satisfacción personal del director por el estado de su vivienda, de salud, de status profesional, entre otras y las condiciones profesionales que aluden a la constitución del claustro de la escuela y la empresa para el desarrollo exitoso del proceso de enseñanza aprendizaje y el proceso de dirección que satisfaga a sus expectativas personales y a las exigencias sociales para el logro de los resultados planteados. Las condiciones como componentes del modelo han constituido integrantes no muy atendidos en modelos del desempeño.

Este subsistema del modelo expresa la interacción entre los sujetos, los procesos que suceden en la escuela politécnica y las condiciones del desempeño, en el cual los primeros determinan el desarrollo de la institución educacional sobre la base de la recursividad con que se cuente para ello, de donde emerge como cualidad fundamental la proyección socio-histórica concreta del desempeño sobre la base de la realidad de la escuela politécnica (Ver gráfico 2).

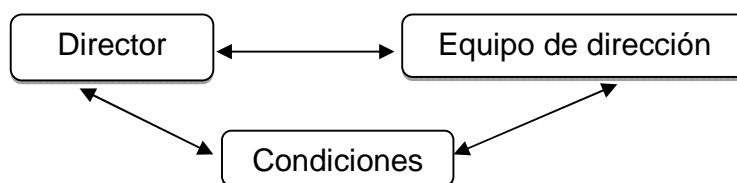


Gráfico 2: Relaciones internas del subsistema bases del desempeño.

Subsistema 3: Ejecución del desempeño

Sobre las bases del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica se desarrolla la actividad de dirección educacional con la

asistencia de la ejecución de las *funciones* de dirección del director de la escuela politécnica, *las funciones-tareas* de los miembros del equipo de dirección en los diferentes *contextos* en que se desarrolla el desempeño conjunto para el logro del cumplimiento de las demandas sociales.

Las funciones del director de la escuela politécnica conciernen al análisis de la ejecución de las acciones y operaciones de dirección, atendiendo a las funciones clásicas del ciclo de dirección: planificación, organización, ejecución o mando y control. Mediante estas actividades el director dirige su desempeño y el de sus colaboradores para el logro de la actividad pedagógico profesional de dirección en la escuela politécnica.

Las funciones del director inciden directamente sobre las funciones-tareas de los miembros del equipo de dirección para las cuales se necesita de una cultura sobre los procesos de la escuela politécnica, motivación, acciones y operaciones sobre el objeto para realizar con calidad su actividad. Desde el punto de vista funcional para esta investigación se han definido cinco funciones-tareas del director de la escuela politécnica:

- a) Docente-metodológica, relacionada con la dirección de los procesos de enseñanza aprendizaje, organización escolar, trabajo metodológico y formación pedagógica para el logro de una adecuada formación general del técnico de nivel medio. Es ejecutada fundamentalmente por el subdirector docente y los jefes de departamentos.
- b) Social-extensionista, se corresponde con los procesos de relación de la escuela politécnica y la comunidad en cuanto a funcionamiento, servicios brindados y

recibidos, desarrollo de actividades conjuntas, labor comunitaria integral y prestación de ayudas y atenciones al entorno en el que se enmarca la institución. Se ejecuta por el vice-director general y los profesores guías de cada grupo docente.

- c) Técnico-profesional, se vincula con la formación técnica y profesional que debe recibir el graduado de la escuela politécnica, para lo cual se relaciona con la infraestructura necesaria, la disponibilidad para aprender produciendo, los subprocesos de inserción laboral, producción y servicios en talleres, empresas y unidades de servicios y finalmente, retroalimentación tecnológica de profesores y directivos en la producción. Es dirigida fundamentalmente por el subdirector de enseñanza práctica y los jefes de departamentos.
- d) Científico-pedagógica, como función-tarea se vincula con los procesos de dirección de la ciencia y las tecnologías pedagógicas para el logro del desarrollo de la escuela politécnica en relación con las investigaciones, innovaciones, superación y formación académica y científica, presentación de resultados obtenidos y desarrollo del potencial científico pedagógico de estudiantes, profesores y directivos. Es dirigida fundamentalmente por el subdirector docente y los jefes de departamentos.
- e) Administración y gestión de recursos, se corresponde con los procesos de trabajo con los recursos humanos, materiales y financieros que sustentan los demás procesos de la escuela politécnica, desde su organización, ejecución y control sistemático para el logro de su uso racional, fiable y consciente. Es dirigida fundamentalmente por el subdirector de administración.

Las funciones del desempeño del director, así como las funciones-tareas, se dan en un contexto determinado, sobre el cual inciden las circunstancias histórico-concretas que permiten adaptar o regular la actuación del director y su equipo de dirección, según sean las potencialidades y barreras que influyen y determinan el cumplimiento de la labor del director. Así, el contexto como componente del subsistema, contribuye a la interacción de los sujetos y las variables situacionales que inciden sobre el desempeño.

Tanto la ejecución de las funciones del director como las de su equipo de dirección se dan en la relación con el contexto como componente del modelo del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica. Estos permiten el examen situacional de la ejecución de las diferentes funciones y funciones-tareas en su entorno, a partir de las circunstancias que pueden constituir barreras o potencialidades para el logro de un desempeño de calidad.

En este subsistema del modelo emergen e interactúan las funciones del director y las funciones-tareas del equipo de dirección en los diversos contextos en que se da el desempeño pedagógico profesional de dirección, donde surge como cualidad fundamental: el desarrollo contextualizado y adaptable de la actividad de dirección desarrollada por el director y su equipo de trabajo (ver gráfico 3).

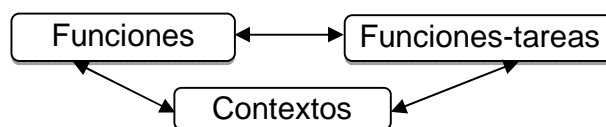


Gráfico 3: Relaciones internas del subsistema ejecución del desempeño.

Subsistema 4: Resultados del desempeño

Este subsistema concreta los productos obtenidos en el desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica, en correspondencia con las bases y la ejecución de su desempeño para la obtención de los resultados *del desarrollo y satisfacción personal del director*, a partir de las satisfacciones y metas personales logradas en su actuación; los resultados, *pedagógico-profesionales* en relación con los logros obtenidos en los procesos de la escuela politécnica desarrollados por su equipo de dirección y como último componente los resultados *socio-institucionales*, vinculados con el cumplimiento de los logros estatales y de la sociedad para la formación del técnico de nivel medio.

Los resultados del desarrollo y la satisfacción personal del director por su desempeño, se vinculan directamente con la comprensión de sus necesidades, aspiraciones y objetivos como profesional de la educación y como director de la escuela politécnica, a partir de su satisfacción personal por los resultados, las valoraciones externas recibidas, la superación adquirida, participaciones en eventos e investigaciones, condecoraciones recibidas y la satisfacción reflejada por las estructuras de dirección acerca de la labor de su desempeño personal y pedagógico profesional de dirección.

Además de los resultados personales del director, en la ejecución del desempeño se obtienen resultados pedagógico-profesionales vinculados con la dirección de los principales procesos de la escuela politécnica, en correspondencia con los logros alcanzados por su equipo de dirección en la ejecución de las funciones-tareas en los diferentes contextos de la institución. Se componen de los logros alcanzados en la formación del técnico de nivel medio, la gestión y administración de recursos y el

crecimiento científico, pedagógico y productivo, expresado en indicadores de interés que permiten valorar el desempeño del director y su equipo de colaboradores, comprendiendo, además, los grados de motivación y satisfacción con los resultados obtenidos y el compromiso por la continuidad y perfeccionamiento de los procesos de la escuela politécnica.

En el desempeño pedagógico profesional de dirección se obtienen logros socio-institucionales, mediante los cuales se concretan los productos del desempeño del director en su relación con la comunidad en particular y la sociedad en general, a partir del cumplimiento de las normas y objetivos propuestos por esta última a la formación del técnico de nivel medio, el personal pedagógico y la dirección de la escuela politécnica. Se refiere a los resultados de la institución producto del desempeño del director para la satisfacción de necesidades sociales y profesionales de la comunidad, la empresa y las familias.

Este subsistema del modelo revela la interacción entre los sujetos, los procesos y los logros del desempeño, a partir de la unidad del desarrollo y satisfacción personal del director, la ejecución de los procesos pedagógicos-profesionales y los socio-institucionales, de donde emerge, como cualidad, la concreción de la eficiencia del desempeño, declarado en el alcance de metas tangibles que pueden ser medidas, interpretadas y valoradas para emitir juicios de valor (ver gráfico 4).

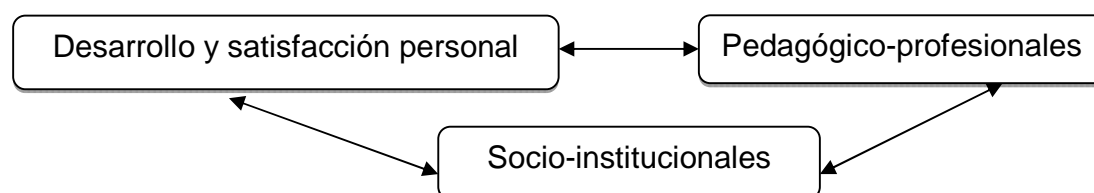


Gráfico 4: Relaciones del subsistema resultados del desempeño.

El modelo del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica, desde la concepción de los subsistemas: exigencias sociales, bases, ejecución y resultados del desempeño, posee un conjunto de relaciones internas que permiten develar el surgimiento de cualidades esenciales para su análisis.

Las nuevas relaciones que en el orden de la epistemología pedagógica se develan en el modelo son las siguientes:

- La relación entre el estado socialmente deseado del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica y las bases objetivas para proyectar su desarrollo.
- La relación entre las exigencias sociales del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica y las bases objetivas para proyectar la ejecución contextualizada de la actividad de dirección en la escuela politécnica.
- La relación de carácter procesual del desempeño pedagógico profesional de dirección entre el estado deseado y la proyección de su desarrollo en la ejecución contextualizada de la actividad de dirección en la escuela politécnica para alcanzar los resultados socialmente deseados en lo pedagógico-profesional y lo socio-institucional.

Del análisis de las relaciones internas que se revelan en cada subsistema y de las generales del modelo, emerge como cualidad el carácter integrador de los componentes del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica, a partir de las relaciones entre los sujetos y las condiciones de

su actividad en los procesos contextualizados para el logro de los resultados socialmente deseados.

Luego de presentados los subsistemas del modelo diseñado sobre el desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica, sus componentes interrelacionados y las cualidades que emergen de sus relaciones fundamentales, se puede instrumentar este modelo como aporte teórico en la elaboración de un sistema de evaluación de su calidad.

2.3- Propuesta de sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica

El modelo del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica constituye el basamento fundamental del sistema de evaluación de la calidad que se propone, el cual se complementa con referentes de las Ciencias de la Educación, entre los que se destacan:

- El concebir la evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección como un tipo especial de evaluación pedagógica.
- La evaluación con un carácter integrador de todos los procesos del desempeño desde su concepción, ejecución y control, visto este como un ciclo en el cual el director realiza su actividad pedagógica profesional de dirección.
- La concepción acerca de la evaluación de la calidad del desempeño como un proceso social que posee fuentes de información diversas (la comunidad, la familia, organizaciones políticas y de masas y las entidades de la producción y los servicios); las cuales tienen ópticas diferentes en cuanto al desempeño del director. El análisis integrador de estas fuentes juega un papel significativo en la

objetividad de la evaluación de la calidad del desempeño objeto de estudio y conforma un componente fundamental en su estructuración y construcción teórica, así como en su posterior aplicabilidad.

- Desde la Psicología se asume la unidad de lo afectivo-motivacional y lo cognitivo-instrumental en el sistema de evaluación de la calidad, desde dos aristas: A) como elementos a considerar en la concepción de los indicadores de cada etapa del sistema, en las que se manifiestan ambas esferas de la personalidad que no deben plantearse por separado, ni excluirse en su diseño y B) como rasgos de la personalidad a evaluar, de acuerdo con su implicación y compromiso en su desempeño, conocimientos, hábitos, habilidades, motivaciones personales y aspiraciones de desarrollo en el cargo.

Etapas y estructura del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica

Al asumir el enfoque integrador de las etapas de la evaluación de la calidad planteada por Toranzo (1996) desde dimensiones de relevancia, de proceso y de eficiencia, se determinaron tres etapas del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica (ver Anexo 8):

- I- Etapa proyectiva de la evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección.
- II- Etapa de ejecución de la evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección.

III- Etapa de análisis de los resultados de la evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección.

Estas precisiones sobre los referentes asumidos permiten que la *contradicción interna* fundamental esté dada entre el contenido de la evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica y la forma en que este desempeño se evalúa.

La etapa proyectiva de la evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección posee como finalidad la valoración de los elementos de partida que favorecen el proceso evaluativo. Esta etapa está constituida por las premisas básicas de existencia del desempeño del director de la escuela politécnica, estructurada en: el director y sus características personales y profesionales, el equipo de dirección y las condiciones para el desempeño.

Esta etapa revela las posibilidades de existencia de un desempeño de calidad desde los elementos cognitivos de dirección para ejecutar la misión profesional por parte del director, en unidad estrecha con su implicación personal y afectiva para el logro de las exigencias sociales de su desempeño, considerándose, además, las características del equipo de colaboradores, lo que permitirá el trabajo conjunto en condiciones determinadas, que deben ser también valoradas en esta fase.

En la ejecución de la etapa proyectiva se desarrollan diferentes acciones que incluyen la revisión documental, el análisis de factores implicados, las consultas al director y sus colaboradores y el rediseño del sistema de evaluación, de acuerdo con las particularidades distintivas de la escuela, del director, el equipo de dirección, las condiciones y las fortalezas y debilidades que posee el sujeto y el objeto a evaluar.

Estas acciones, además, constituyen potencialidad para alcanzar un adecuado desarrollo de las restantes etapas que componen el sistema y por consiguiente del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica.

La etapa de ejecución de la evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección tiene como finalidad la valoración directa del desempeño del director de la escuela politécnica está conformada por las dimensiones que permiten evaluar la actuación real del director desde: la ejecución de las funciones pedagógicas profesionales de dirección y las funciones-tareas del equipo de dirección en relación con los contextos de actuación.

Esta etapa está constituida por el análisis de la ejecución de las funciones pedagógico-profesionales de dirección, y las funciones-tareas que se desarrollan en la conducción de los procesos de la escuela politécnica en los contextos de su ejecución. Estos elementos revelan las dimensiones desde los contenidos de su actividad, los métodos empleados y los contextos de desempeño. Es una etapa de interacción directa con el director, sus colaboradores y las fuentes de información con que opera el sistema. Como técnicas que sustentan la valoración se sugiere la observación, la recopilación de información, la entrevista científica y la prueba de desempeño.

La etapa de análisis de los resultados de la evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección posee como finalidad el balance de los principales resultados obtenidos en las etapas referidas con anterioridad en este epígrafe y se estructura a partir de tres dimensiones: los resultados del desarrollo y

satisfacción personal del director en su desempeño, los resultados pedagógico-profesionales de dirección y los resultados socio-institucionales.

Constituye la etapa de cierre y concreción del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica, en la cual se valoran los resultados obtenidos en el desempeño en un periodo de tiempo determinado, atendiendo a los resultados en lo personal, lo pedagógico-profesional y los resultados socio-institucionales de la escuela politécnica; todo ello permite valorar el avance logrado y determinar aquellos aspectos que deben ser perfeccionados en el desempeño propio del director en la gestión del proceso de dirección, la dirección del proceso pedagógico y los procesos generales de la institución, de acuerdo con los objetivos estatales, las demandas de las entidades de la producción y los servicios y las exigencias comunitarias, entre otras que rigen el desarrollo de la escuela politécnica.

En esta etapa se declaran las potencialidades y limitantes en la calidad del desempeño, constatado en los datos recopilados sobre los logros obtenidos en la formación y superación posgraduada, los logros generales de la escuela politécnica en lo docente-metodológico, lo social-extensionista, lo técnico-profesional, lo científico-pedagógico y la administración y gestión de recursos y en la formación de sus estudiantes, así como en la concepción de la dirección y organización de la escuela politécnica.

En esta etapa, en esencia, se realiza la triangulación de resultados en general, y en particular la confrontación de resultados claves para la emisión de conclusiones, lo que constituye un referente importante para el rediseño del sistema y contribuye, a

su vez, al perfeccionamiento continuo del desempeño pedagógico profesional de dirección, por cuanto deben determinarse acciones de seguimiento a cada dificultad que lo afecte.

En la dinámica y funcionalidad del sistema, resulta recurrente en todas las etapas la recopilación de los datos que aportan las fuentes de información mediante la aplicación de diversos instrumentos de investigación (ver Anexo 9), lo cual constituye un factor determinante para la operatividad del mismo. Las fuentes de información están referidas a todos los factores personales o no personales que aporten datos a la evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección, tales como documentos, opinión de colaboradores, ambientes de dirección, las familias, las organizaciones políticas y de masas, metodólogos entre otras.

Para el análisis de las fuentes de información se tiene en cuenta la diversidad de agentes educativos, documentos y datos que pueden contribuir a la evaluación de la calidad que en esta memoria escrita se propone.

En este sentido, se sugieren dos grupos de fuentes de información: las fuentes de información socio-políticas. (Organizaciones políticas y de masas, familia, comunidad, empresa, actas de reuniones de trabajo, cartas emitidas, ambiente socio-político, entre otras) y las fuentes de información pedagógico-profesionales (evaluación sistemática, opiniones del equipo de dirección, los metodólogos, y del subdirector municipal de la ETP, actas de órganos técnicos y de dirección, ambiente escolar)

Desde esta perspectiva, las fuentes de información se dividen en dos niveles: el nivel macro, que comprende agentes educativos, documentos y datos externos de la

escuela politécnica provenientes en lo sociopolítico de la familia, la comunidad y la empresa y en lo pedagógico-profesional de la evaluación sistemática realizada a la institución y de las valoraciones del metodólogo y del subdirector municipal; mientras que el nivel micro comprende los agentes educativos, documentos y datos en los marcos de la escuela politécnica, provenientes de la Federación Estudiantil de la Enseñanza Media, la Unión de Jóvenes Comunistas y el Partido Comunista de Cuba en lo sociopolítico y de las valoraciones de los subdirectores, jefes de departamentos y maestros en lo pedagógico-profesional.

Dimensiones e indicadores del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica

Las dimensiones e indicadores de cada etapa del sistema han sido valoradas mediante el criterio de expertos por directores de escuelas politécnicas, especialistas de la ETP y profesionales e investigadores de la educación en Cuba, lo que le ofrece rigor.

La presentación de las dimensiones e indicadores del sistema de evaluación de la calidad que se diseñó, se realizará de manera descriptiva según corresponda a cada etapa. Su constitución general se puede apreciar en el Anexo 10.

Etapas proyectivas del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica.

La etapa proyectiva posee como dimensiones, las características personales y profesionales del director, la constitución del equipo de dirección y las condiciones para el desempeño.

La dimensión referida a las características personales y profesionales tiende a la valoración de los conocimientos, experiencias y vivencias de dirección que posee el director de la escuela politécnica, las cuales facilitan o limitan la calidad de su desempeño. Concibe además la implicación afectiva hacia su encargo social como director de la escuela politécnica.

Se observa igualmente, en esta dimensión, el estado actual de su superación profesional y la disposición para desempeñar su cargo, el dominio político-ideológico y de la política educacional que posee, de acuerdo con las exigencias profesionales de su desempeño como un directivo con una preparación integral. Esta dimensión apunta hacia el grado de idoneidad del director en lo técnico-profesional, científico-pedagógico y político-moral, para el cumplimiento de sus funciones pedagógico profesionales de dirección.

La dimensión relacionada con la constitución del equipo de dirección referida a la cobertura e idoneidad de los colaboradores más cercanos al director, es necesaria para la ejecución del desempeño, como extensión de las decisiones de dirección emitidas por el director y ejecutadas por su equipo, las cuales materializan las posibilidades de la ejecución del proceso de dirección, del proceso pedagógico y de los demás procesos de la escuela politécnica en lo productivo, la gestión de recursos y los procesos extensionistas y comunitarios.

Esta dimensión, además, declara la proyección de trabajo sistemático que existe en función de preparar las reservas de este equipo para garantizar la continuidad de trabajo y su orientación motivacional.

La dimensión denominada condiciones para el desempeño perteneciente a la etapa proyectiva de la evaluación de la calidad se subdivide en tres tipos de condiciones: las condiciones personales, las pedagógico-profesionales y las materiales.

Las condiciones personales contemplan aspectos condicionantes del desempeño pedagógico profesional de dirección en lo referente a la salud del director para poder ejecutar su labor. Ello se refiere a lo psíquico y lo fisiológico. Otros aspectos importantes acerca de las condiciones personales del director, están referidas a su integridad moral y la afectivo-familiar.

Las condiciones profesionales manifiestan los factores de ambiente pedagógico, relaciones de trabajo con empresas y organismos para facilitar la producción y la cobertura de las Direcciones Municipales de Educación para la atención sistemática al desempeño del director de la escuela politécnica.

Como último indicador se expresan las condiciones materiales que tratan sobre los elementos de índole constructivo, los medios de trabajo y de vida, las cuales facilitan la ejecución con calidad del desempeño por parte del director y su equipo de dirección.

La interacción de los componentes de esta etapa permite recopilar datos de valor para considerar las limitantes y potencialidades del desempeño y sirven de sustento a la etapa de ejecución del sistema de evaluación de la calidad diseñado.

Etapas de ejecución del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica.

La etapa ejecución del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica posee las

siguientes dimensiones: ejecución de las funciones de dirección, ejecución de las funciones-tareas y contextos de actuación.

La dimensión ejecución de las funciones de dirección se vincula con el cumplimiento por parte del director de las funciones de dirección que le permiten dirigir su equipo de dirección en el cumplimiento de la planificación, organización, regulación y evaluación de sus colaboradores para el desarrollo exitoso de la conducción de los principales procesos que deben dirigir en la escuela politécnica.

La dimensión ejecución de las funciones-tareas se relaciona con los procesos claves del desempeño del director de la escuela politécnica en la dirección de sus colaboradores. Por tanto, estas funciones constituyen indicadores de esta dimensión, expresados en: lo docente-metodológico, lo social-extensionista, lo técnico-profesional, lo científico-pedagógico y la administración y gestión de recursos.

El indicador docente-metodológico se relaciona con los niveles de desarrollo de la dirección del proceso de formación del técnico, los procesos del trabajo metodológico de perfeccionamiento docente y la capacitación del trabajador de la empresa, desde la valoración de la organización de la escuela politécnica, existencia de memoria documental sobre estos procesos, cumplimiento del horario e higiene escolar, así como el diseño curricular de las carreras técnicas.

Lo social-extensionista es afín con la labor del director como representante de la escuela politécnica ante la comunidad educativa. Este indicador revela el funcionamiento de integración de estos factores en la realización de actividades conjuntas con organizaciones políticas de la escuela, de la comunidad y también la

familia, así como todos los aportes comunitarios bilaterales que realizan la escuela y la sociedad.

El indicador técnico-profesional distingue la evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica, respecto a otros subsistemas educacionales, por cuanto manifiesta el cumplimiento de los procesos de enseñanza y aprendizaje en la práctica y desde la práctica profesional, vista la escuela politécnica como centro de enseñanza y de producción, en relación directa con las entidades de la producción y los servicios.

El indicador científico-pedagógico se vincula con la labor de perfeccionamiento que tiene el desempeño para la facilitación de la superación, investigación y desarrollo de docentes, estudiantes y procesos que ocurren en la escuela politécnica.

El último indicador de esta dimensión, referido a la administración y gestión de recursos, está relacionado con la utilización y manejo correcto de los recursos materiales, humanos y financieros.

La última dimensión de esta etapa es la dimensión contextos de actuación y se dirige al análisis pormenorizado del desempeño del director en los diferentes contextos en los que desarrolla su labor, atendiendo a las principales barreras y potencialidades que entorpecen o facilitan la calidad de su desempeño en ejecución. Además, se tienen en cuenta en esta dimensión los niveles de satisfacción y vínculo afectivo del director con los contextos en los cuales actúa, lo cual sienta las bases para el análisis de posibles áreas saturadas de la acción del director o pobremente atendidas desde su desempeño.

Etapas de resultados del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional del director de la escuela politécnica.

La etapa de resultados del sistema de evaluación posee las siguientes dimensiones: resultados de satisfacción y desarrollo personal, resultados pedagógico-profesionales y resultados socio-institucionales.

La dimensión resultados de satisfacción y desarrollo personal está relacionada con los logros de la gestión del director, materializados en su evaluación profesional y su satisfacción personal, a partir de los señalamientos realizados en visitas de inspección y de ayuda metodológica. Además, se conciben todos los logros derivados de la superación, a partir de su participación en cursos especializados o de postgrado, eventos, reconocimientos e investigaciones realizadas que permiten evaluar la calidad de su desempeño como director de escuela politécnica a través de sus logros personales.

La dimensión de resultados pedagógico-profesionales pretende analizar la dirección de los procesos esenciales de la escuela politécnica sobre los cuales el director incide directamente con su labor profesional, estos son: el proceso de formación del técnico medio, el proceso de formación del profesional de la educación y el proceso de capacitación del trabajador de la empresa. Estos procesos facilitan datos que muestran los logros obtenidos, tales como: aprendizajes, conocimientos de profesores y colaboradores, niveles de satisfacción de docentes y estudiantes, cumplimiento de planes de producción y cumplimiento de los planes de ingreso y egreso, los cuales se deben analizar como resultados del desempeño del director.

La dimensión resultados socio-institucionales es la manifestación externa del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica. Esta dimensión se refiere a los logros que se obtienen en los diferentes contextos con que se relaciona la escuela, tales como la familia, la comunidad, la empresa, las Direcciones Municipales de Educación y las organizaciones políticas y de masas del entorno educativo. Esta dimensión es la que permite ver cómo se aprecia el desarrollo institucional según evaluadores externos, los cuales ofrecen un criterio de valor sobre el desempeño.

Conclusiones del Capítulo 2

- El modelo del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica se sustenta en fundamentos: filosóficos, psicológicos, sociológicos, pedagógicos y de la dirección educacional para explicar el desarrollo de este proceso en el contexto de la Educación Técnica y Profesional.
- El modelo del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica favorece el perfeccionamiento de este proceso, al expresar un sistema de relaciones dialécticas que expresan la dinámica de la actividad pedagógica profesional de dirección que se desarrolla en la escuela politécnica.
- La determinación de las relaciones epistemológicas existentes entre las exigencias sociales, las bases del desempeño, su ejecución y los resultados obtenidos le otorgan una determinada dirección y sentido al desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica, lo que permite resolver la contradicción interna existente entre el contenido de la

evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica y la forma en que este desempeño se evalúa.

- El modelo del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica se concreta en un sistema de evaluación de la calidad del objeto de estudio con un carácter socio-histórico concreto, contextualizado, adaptable, eficaz y eficiente de la realidad de la escuela politécnica cubana.

CAPÍTULO III: VALORACIÓN DE LA FACTIBILIDAD Y VALIDEZ CIENTÍFICA DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos en la aplicación del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica, en Ciego de Ávila y Camagüey, provincias en las cuales el autor se ha desempeñado como director de escuelas politécnicas, asesor para la Educación Técnica y Profesional y profesor de cursos de dirección y de evaluación de calidad educacional⁸.

En la constatación de la factibilidad de aplicación de los presupuestos teóricos del modelo y la pertinencia del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica, sustentado en los referentes mencionados, se tuvieron en cuenta las valoraciones de especialistas en el tema, el registro sistemático realizado por el investigador (Diario de investigación) y la sistematización de la práctica mediante los siguientes métodos de investigación:

- Criterio de expertos.
- Talleres de opinión crítica y construcción colectiva.

Los registros de investigación, en sentido general, muestran una comprensión de la evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica. Los evaluadores lograron interiorizar el proceso evaluativo como instrumento científico que permite perfeccionar el desempeño de los directores y autoperfeccionar el de ellos como evaluadores y observadores de los

procesos que suceden en la escuela politécnica. Los directores, por otra parte, en la medida que interactuaron con el sistema, se sintieron más implicados en lo afectivo con su instrumentación en las instituciones que dirigen, lo que redundó en los resultados del trabajo de dirección.

3.1- Análisis de los resultados de la consulta a expertos acerca de la factibilidad del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica

El método Delphi, también conocido como método de consulta a expertos, es un método creado por la Rand Corporation⁹ (1963-1964) con el objetivo de valorar escenarios futuros referentes a posibles acontecimientos en la ciencia, la técnica o la política. El método se basa “en el principio que el pronóstico grupal estructurado es más exacto que aquel que se da por grupos de personas aisladas”¹⁰

Según Adler y Ziglio, 1996¹¹ antes de aplicar el método Delphi se deben responder tres interrogantes:

1. ¿Qué tipo de consulta de expertos se desea en aras de explorar el problema definido?
2. ¿Quiénes son los expertos con competencia para ello y dónde se encuentran?
3. ¿Cuáles son las técnicas alternativas disponibles y qué resultados se esperan obtener razonablemente con su aplicación?

⁸ Curso a distancia Plataforma Moodle sobre evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección, Universidad de Ciencias Pedagógicas “José Martí Pérez”, Camagüey. 2010.

⁹ La RAND Corporation tiene su génesis en el proyecto norteamericano, RAND Project, acrónimo de Research and Development, creado luego de la Segunda Guerra Mundial con el objetivo de pronosticar la capacidad tecnológica que podía ser de interés para el ejército del país. Como creadores del método se destacan Helmer y Dalkey, según el sitio web: www.iit.edu/~it/delphi.html

¹⁰ Traducido del inglés en el sitio web: www.iit.edu/~it/delphi.html

¹¹ Ibidem.

En consonancia con las respuestas a estas tres preguntas se selecciona la metodología propuesta por Ramírez, Luis A, 1999 que concibe los siguientes pasos: elaboración del objetivo, selección de los expertos, elección de la metodología, ejecución de la metodología seleccionada y procesamiento de la información.

Para la selección de los expertos se asumió la metodología diseñada por el Comité Estatal para la Ciencia y la Técnica de la antigua URSS (Ramírez, L, 1999:3), la cual determina el nivel de competencia del experto por el coeficiente (K), a partir de la opinión del candidato sobre su nivel de conocimiento acerca del problema en solución y las fuentes que argumentan sus criterios (ver Anexo 11).

Se seleccionaron 25 profesionales a los que se les envió una encuesta de autovaloración para determinar el nivel de competencia que poseían sobre la temática que se investiga. Después del procesamiento de la encuesta quedaron seleccionados 22 expertos atendiendo a sus coeficientes de competencia (ver Anexo 11a); en su totalidad poseen el título de Licenciados en Educación, de ellos 7 son Doctores en Ciencias Pedagógicas y 10 son Máster en Ciencias de reconocida experiencia profesional y de profundos conocimientos acerca del objeto de investigación (ver Anexo 12). El resto de los expertos lo constituyen 5 Licenciados en Educación de amplia experiencia profesional y científica, 3 de ellos son aspirantes a Máster en Ciencias y 2 a Doctor en Ciencias Pedagógicas. De los expertos seleccionados, 10 son graduados de la Educación Técnica y Profesional y en la actualidad son usuarios directos del resultado científico objeto de evaluación, en tanto 6 son directores de escuelas politécnicas con amplios resultados en su trabajo como directivos del subsistema.

La experiencia promedio de estos expertos oscila entre los 10 y los 15 años de labor; 11 de ellos poseen entre 20 y 30 años y el resto tiene entre 5 y 10 años, lo que permite aseverar que su nivel de experiencia en educación es alto, según se muestra en el Anexo 12.

La categoría docente de los expertos concibe el grado de adjuntos a sedes universitarias y la categoría de profesor universitario sin establecer distinciones entre ellas. Dentro de estas, la más frecuente en los expertos es la de Profesor Asistente con un 40.9 % seguida de la Profesor Auxiliar con un 31.85%; solo poseen la categoría de Profesor Instructor 2 expertos y 4 la de Profesor Titular. Fueron excluidos de la muestra tres de estos profesionales, uno en atención al bajo interés demostrado y dos por el bajo coeficiente de conocimiento sobre el tema particular de la consulta.

Una vez seleccionados los expertos para la valoración del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección, se les envió una copia del sistema diseñado y el instrumento para su evaluación (ver Anexo 13), el cual se tabuló siguiendo el procedimiento de la metodología de la comparación por pares (Ramírez, Luis A, 1999). El objetivo de esta aplicación se centró en el análisis de la concepción asumida para construir el sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica.

Como resultado de la primera ronda de consulta a los expertos, resultó recurrente la consideración de estos especialistas acerca de que el sistema propuesto para

evaluar el desempeño presentaba limitaciones, al no concebir los siguientes aspectos: (ver Anexo 14)

- En las etapas:

- ↳ Etapa Proyectiva: Una dimensión personal de base para la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica, lo cual permite valorar las características personales y profesionales del director que lo hacen idóneo para un desempeño pedagógico profesional de dirección de calidad.

- ↳ Etapa de resultados: Resultados institucionales que dependen del desempeño del director de la escuela politécnica, como manifestación macro de la actuación pedagógica profesional de dirección.

- ↳ Etapa resultados: la dimensión dirección educacional (concebida en el primer sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección) fue valorada como intrínseca al desempeño pedagógico profesional de dirección por el 86.4% (18) de los expertos, por lo que no debía concebirse como una dimensión de resultado en sí, sino apreciarla como consecuencia general del desempeño pedagógico profesional de dirección que expresa su calidad.

- Al analizar el balance entre las etapas, en sentido general, se apreció buena relación entre estas como partes del sistema y, en particular, entre las dimensiones e indicadores de cada una de ellas; sin embargo, no se estimó por los expertos una adecuada relación de subordinación entre las dimensiones de cada etapa y sus indicadores como un todo centrado en la obtención del

resultado final de evaluar la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica.

- No se tenían en cuenta las fuentes de información que aportarían los datos para la operatividad del sistema, como componentes esenciales a analizar y concebir teóricamente para cada etapa, cada dimensión y cada indicador.
- El sistema poseía un corte eficientista, centrado mayormente en los resultados del desempeño pedagógico profesional de dirección, a pesar de tener diseñadas tres etapas que daban fe de bases del desempeño, valoración del desempeño y resultado, pero no se explicaban ni quedaban claras hasta dónde podían constituir elementos de partida o elementos de resultados del desempeño pedagógico profesional de dirección.
- El sistema tendía a la valoración cognitiva-instrumental del director en toda su estructura, alejado de las motivaciones, aspiraciones, vivencias y experiencias, entre otros elementos de la esfera reguladora afectiva que contribuyen al resultado de calidad que se demanda del director en su actuación pedagógica profesional de dirección.

A partir de estas sugerencias se produjeron varios intercambios con los expertos, en aras de ganar en claridad de criterios y elementos de juicio para el rediseño y concepción teórica del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección, lo cual conllevó a una nueva búsqueda teórica y práctica para la remodelación de los componentes del sistema, que permitió concebirlo de una manera más factible, en correspondencia con las sugerencias ofrecidas y los referentes teóricos y metodológicos consultados.

Una vez concebido nuevamente el sistema, se procedió a una segunda vuelta de expertos para su valoración, a los que se les envió el sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección y su instrumento de evaluación (ver Anexo 15).

Los resultados de la tabulación de esta segunda consulta a los expertos (ver Anexo 16) permitió valorar la factibilidad de aplicación del sistema de evaluación de la calidad diseñado, a partir de la selección de Muy Adecuadas para todas las dimensiones presentadas.

El resultado de esta ronda manifiesta la satisfacción de los expertos acerca de los componentes estructurales del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica, así como se evidenció un consenso favorable general en cuanto a la nueva estructuración de los componentes y, por consiguiente, el logro de una mayor logicidad en las interrelaciones que se dan en el sistema como un todo y en cada una de sus etapas.

Estas consideraciones evidencian dos elementos de perspectiva de desarrollo.

1. El reconocimiento de la concepción teórica asumida para diseñar y rediseñar el sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica.
2. La factibilidad de aplicación del sistema propuesto en la práctica pedagógica, como parte de las Visitas de Ayuda Metodológica, Inspecciones, ejercicios de evaluación de la calidad de la educación u otras acciones de trabajo que tendieran al análisis valorativo de la labor del director.

3.2- Introducción parcial en la práctica del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica

El modelo del desempeño pedagógico profesional de dirección y el sistema de la evaluación de su calidad fueron puestos en práctica en cuatro escuelas de oficios y diez institutos politécnicos de las provincias Ciego de Ávila y Camagüey, con la participación de aplicadores provenientes de las direcciones provinciales y municipales de educación y de las Universidades de Ciencias Pedagógicas “Manuel Ascunce Domenech” y “José Martí Pérez” respectivamente.

Los aplicadores fueron seleccionados a partir de los resultados del cuestionario de caracterización inicial reflejado en el Anexo 17, mediante el cual se eligieron siete aplicadores del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección, atendiendo a:

- Poseer un alto grado de conocimiento y dominio del desempeño pedagógico profesional de dirección, a partir de la experiencia de dirección en sentido general y la experiencia como directores de escuelas politécnicas, lo que permite un análisis objetivo de cada etapa, sus dimensiones e indicadores, desde la propia competencia del aplicador.
- Haber participado en operativos de calidad a diferentes niveles. La mayor participación ha sido en ejercicios a nivel de aula para evaluar el aprendizaje de los estudiantes; elemento de partida que les permite poseer una familiarización con el proceso de evaluación de la calidad.

Los aplicadores en su totalidad consideraron que la evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección es muy importante para la escuela politécnica, el director y las estructuras del MINED, en cuanto este: a) Constituye una herramienta de caracterización y diagnóstico para el director y las estructuras de dirección que con él laboran. b) Contribuye al perfeccionamiento del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica, al revelar donde están las áreas que obstaculizan la calidad del desempeño del director y planificar las acciones de capacitación y perfeccionamiento y c) Permite comparar niveles de desempeño en el tiempo o con otros directores con similares características a los de las escuelas politécnicas.

- Poseer conocimientos sobre la evaluación del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica, el cual, expresado en el criterio de los aplicadores, se puede considerar entre medio y bajo, pues el 71.4% de ellos se clasificó entre el nivel 3 y el 4 de la escala de 10 como máximo valor. Solo dos aplicadores manifestaron un nivel medio de conocimientos para evaluar el desempeño del director de esta institución docente con un nivel 5 y 7 respectivamente.

La implementación del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica constituyó el momento en que se pusieron en práctica las diferentes acciones concebidas en las etapas del sistema con el objetivo de consultar fuentes de información para la valoración del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico

profesional de dirección y realizar anotaciones en los registros de recuperación y de reconstrucción de las experiencias, de modo que se pudiera contar con suficientes elementos que permitieran la realización de reajustes, de acuerdo con las nuevas situaciones que se iban presentando a medida que se aplicaba el instrumento de evaluación diseñado.

En el período de la sistematización, el sistema propuesto se aplicó en cuatro momentos:

- 1ra. Aplicación: Parcial de la etapa de proyección del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección.
- 2da. Aplicación: Parcial de la etapa de ejecución del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección.
- 3ra. Aplicación: Parcial de la etapa de resultados obtenidos en la aplicación del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección.
- 4ta. Aplicación: Total al sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección.

Para este momento de la aplicación del sistema propuesto, se diseñó un documento de sistematización para la introducción del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección (ver Anexo 18), el cual concibió los momentos de intervención en la práctica y los instrumentos de registro de los aplicadores.

El proceso de recuperación de la experiencia sistematizada se realizó atendiendo a los siguientes elementos:

- A) Actividad ejecutada: descripción de la actividad, lugar de realización, participantes y duración.
- B) Programación y resultados de la actividad: objetivos de la actividad, resultados alcanzados en relación con los objetivos de la actividad, resultados previstos y no alcanzados, resultados alcanzados y no previstos.
- C) Impresiones u observaciones acerca de la actividad: procesos vividos por los aplicadores, factores contextuales que facilitaron o dificultaron el proceso, descubrimientos, reflexión crítica, aprendizajes y recomendaciones.

Aplicado el sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica, se pueden plantear los principales resultados obtenidos y tabulados en el Anexo 18:

- El número de aplicadores del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección, en su nivel óptimo es de cinco, pero funciona en excelentes condiciones con cuatro.
- El desarrollo del tiempo de ejecución está en relación con el nivel de entrenamiento de los aplicadores y los participantes. En las dos primeras actividades de implementación se utilizaron 11 y 15 días respectivamente, lo cual fue disminuyendo para las dos restantes aplicaciones en las cuales el nivel de entrenamiento era superior y se redujo a ocho y cuatro días la aplicación integral del sistema.
- Como principales limitantes del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección en su implementación se determinaron:

- a) En los inicios se apreciaron barreras entre los aplicadores y las fuentes de información lo cual fue mejorado con una extensión de la capacitación sobre el tema a los participantes en sentido general y no solo a los aplicadores.
- b) En la aplicación de la etapa proyectiva se consideró que se deben incluir los indicadores socio económicos y socio culturales que facilitan o dificultan la actuación en la dimensión condiciones del desempeño.
- c) No se concibieron indicadores de satisfacción personal del director y del equipo de dirección en los resultados del desempeño, lo cual limita una adecuada relación de subordinación entre las dimensiones del sistema desde la proyectiva hasta la de resultados.
- d) En la aplicación total del sistema se apreció que se deben optimizar los instrumentos a aplicar en aras de la reducción y eficiencia en la operacionalidad del mismo.
- Como principales potencialidades del sistema se determinaron:
 - a) Los datos a obtener se logran de una manera factible, de acuerdo con las diversas fuentes de información y los instrumentos que se diseñaron.
 - b) Posibilidad de triangulación de los datos obtenidos para cada dimensión y cada etapa lo cual facilita la comprobación y veracidad del dato obtenido.
 - c) Las dimensiones de las funciones pedagógico profesionales de dirección caracterizan de manera pertinente los procesos en que se desarrolla el desempeño del director de la escuela politécnica, lo cual permite valorar la ejecución del desempeño de acuerdo con el estado actual de su actuación, sus limitantes y potencialidades.

- d) Valoración integradora del resultado del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica, en cuanto a lo personal, lo pedagógico profesional y lo socio-institucional.
- Entre los resultados que se obtuvieron sin estar planificados se pueden referir.
 - a) Capacitación a los participantes sobre la teoría y práctica del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección.
 - b) Consideración y valoración de los indicadores socio-económicos y socio-culturales en la dimensión condiciones del desempeño de la etapa proyectiva del sistema.
 - Los procesos en los que se desarrolla la aplicación del sistema tienden al trabajo grupal en cuanto a capacitación, recopilación de datos, entrevista grupal, reuniones de trabajo entre otros que facilitaron la dinámica conjunta en la obtención del resultado del sistema.
 - En cuanto a los factores del contexto que facilitaron el proceso se pueden referir:
 - a) Los medios provistos por las escuelas politécnicas para el trabajo colectivo de mesa y de campo, así como facilitación de privacidad de los aplicadores en el trabajo conjunto.
 - b) La disposición de los participantes luego de la capacitación en aras del resultado de la aplicación del sistema.
 - c) La participación activa de los directores en el proceso de implementación de la experiencia.

- d) La disponibilidad a tiempo completo de los aplicadores en la etapa final del cronograma lo que contribuyó con la eficacia y eficiencia del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección.
- En cuanto a los factores del contexto que dificultaron el proceso se pueden referir:
 - a) La carencia de experiencias previas sobre la evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica.
 - b) La carencia de datos y memorias escritas con los que debió operar el sistema, imposibilitó su sistematización.
 - c) La ubicación de algunas jornadas de trabajo en la etapa de desarrollo de la capacidad de dirección, del sistema de trabajo del MINED, lo que atentó contra la participación o recopilación de datos de las fuentes de información de la Dirección Municipal de Educación.
 - d) La ausencia de algunos aplicadores y participantes por actividades concebidas en los planes de trabajo que debían ser atendidas en conjunto con la ejecución del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección.
- Los elementos que en el orden metodológico no habían sido concebidos en el sistema y que fueron emergiendo durante su aplicación se resumen en:
 - a) La importancia del entrenamiento previo para los participantes en la implementación del sistema, como fuentes de información.

- b) La aplicación del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección contribuye con la toma de conciencia de la necesidad de la evaluación no solo del desempeño del director, sino también de todo desempeño pedagógico profesional de dirección de la institución.
- c) El valor de la entrevista y el diálogo abierto con las fuentes de información y los directores, como técnicas de recopilación de datos fundamentales para la operación del sistema.
- d) La relación entre el entrenamiento de los aplicadores y la disposición de estos a tiempo completo para la aplicación del sistema con un mayor nivel de precisión.

Estas determinaciones obtenidas en el proceso de implementación de la evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección permitieron recomendar:

1. Extender el proceso de capacitación sobre la teoría del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica a los aplicadores, fuentes de información y otros participantes en el proceso de implementación de la experiencia.
2. Concebir o reanalizar teóricamente la concepción de los indicadores socio económicos y socio culturales en las condiciones que potencian la calidad del desempeño.

3. Concebir el proceso de implementación fuera de la etapa desarrollo de la capacidad de dirección del sistema de trabajo del MINED, para potenciar el resultado a obtener.
4. Hacer énfasis en ulteriores capacitaciones sobre el sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección, en su concepción procesal y no centrado en su etapa de resultados.
5. Hacer un corte de las tres etapas implementadas y comunicarlas a la dirección de las escuelas politécnicas objeto de investigación, lo cual sentaría las bases para la aplicación integral del sistema.
6. Optimizar la cantidad de instrumentos con los que opera el sistema propuesto, en aras de obtener el mismo resultado en menor tiempo y con menos instrumentos a aplicar.
7. Los aplicadores deben estar dedicados a tiempo completo a la implementación del sistema.
8. Coordinar con las escuelas politécnicas la cantidad de participantes necesarios y su permanencia en la institución, con ajuste al sistema de evaluación en su ejecución y desarrollo.

Para valorar la efectividad en la práctica del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica, se aplicaron instrumentos empíricos como la observación, el análisis documental y la entrevista a aplicadores del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección, a directivos de las direcciones

municipales y provinciales de educación y a directores de las escuelas politécnicas, cuyos resultados se resumen a continuación: (ver Anexos 19 y 20)

Se apreció que el sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección ha continuado aplicándose parcialmente o en su totalidad en el municipio objeto de aplicación, muestra de ello es la referencia de su uso en el marco de visitas de ayudas metodológicas, inspecciones y las evaluaciones a directores de las escuelas politécnicas.

Los aplicadores no han participado directamente en nuevos ejercicios de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica; sin embargo, han sido llamados a explicar y transmitir la experiencia al equipo municipal de dirección para mostrar sus prácticas en el funcionamiento y aplicación del sistema para su instrumentación y aplicación.

Por su parte, los directores de las escuelas politécnicas, en un 100% de coincidencias de criterio, valoraron de muy importante la aplicación del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección.

El criterio de los aplicadores en cuanto al valor de aplicación del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección fue expresado con los indicadores de: muy efectivos y efectivos en todos los casos sin referencias a media o nula efectividad.

Los directivos de las direcciones municipales y provinciales para atender la ETP, respectivamente consideraron que entre el 45% y el 37% de los casos han utilizado el sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección para concebir acciones de evaluación del director de la escuela politécnica.

En este indicador, un metodólogo manifestó no haber usado nunca el sistema de evaluación diseñado.

En las respuestas a la pregunta acerca de si el sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección cumplía con los objetivos para el cual fue diseñado, se obtuvieron valoraciones satisfactorias por parte de los entrevistados, manifestándose opiniones en cuanto a la concepción de la integralidad en la valoración del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica, lo cual expresó, según los entrevistados, un punto de vital importancia para ellos a partir de las herramientas que brinda el sistema para perfeccionar su trabajo y el desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica.

Los entrevistados fueron capaces de recordar exhaustivamente algunos procesos de la sistematización del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección y los resultados obtenidos cuando se aplica con un seguimiento y consciencia en aras del logro de su funcionamiento, así como el resultado adecuado a obtener, lo cual expresa el vínculo afectivo con su aplicación y la implicación personal ante el proceso vivido por ellos como aplicadores y objetos de evaluación.

Los metodólogos y los aplicadores estiman que con la aplicación del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección propuesto se observan avances en dos direcciones: en el perfeccionamiento de la evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica y en el desempeño del mismo, basados sus

argumentos en cuanto a la observancia por parte de los metodólogos de una evaluación integradora del director y su desempeño y en la labor de dirección de la escuela politécnica; no obstante, refieren que quedan aspectos a perfeccionar e implementar más profundamente en la práctica.

Los directores de la escuela politécnica coinciden en considerar que desde los presupuestos teóricos y prácticos que se sugieren en esta memoria escrita, la evaluación de la calidad de su desempeño se realiza con mayor justeza, profesionalidad e integralidad con respecto al qué hace, cómo lo hace y qué resultados se obtienen. Además, le permite reflexionar con mayor profundidad sobre los problemas de su actuación y su autoperfeccionamiento, como bases para la innovación de su desempeño. Esto contribuye a no concebir la evaluación con tendencias al control por el control o al proceso necesario al concluir una etapa o un curso escolar.

En el Anexo 20 se aprecia que en la observación del desempeño del equipo municipal de educación en visitas de inspección y de ayuda metodológica a la escuela politécnica, el 70% de los indicadores observados tuvieron manifestación normal o alta en la actuación del equipo, lo que ratifica los resultados obtenidos en las entrevistas, de acuerdo con el nivel de utilidad del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección y la pertinencia de su concepción teórica.

Los resultados del análisis de los documentos relacionados con la evaluación del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica

y los registros de visitas de ayuda metodológica e inspección (ver Anexo 21) permitieron constatar que:

- Se aprecia utilización de términos provenientes de la teoría que sustenta el sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica desde las dimensiones, indicadores y los instrumentos diseñados.
- Se ofrecen señalamientos y se precisan regularidades producto de la proyección, el proceso y los resultados del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica, lo cual es significativo en la valoración integradora de la evaluación de la calidad, a pesar de que aún existe la tendencia a valorar los resultados obtenidos.
- No se aprecian evidencias en los documentos analizados que demuestren la realización de consultas de fuentes de información fuera de la escuela politécnica (nivel macro).
- Los grados de satisfacción del director de la escuela politécnica con respecto a la evaluación son positivos. En todos los casos se advierte una conformidad con la evaluación administrativa otorgada.

3.3- Valoración de la factibilidad de los resultados científicos a través de los talleres de opinión crítica y construcción colectiva

Para el desarrollo de los talleres se tuvieron en cuenta las experiencias obtenidas en su aplicación por Cortina (2009), Cardona (2010) y Rodríguez (2010).

La aplicación de los talleres de opinión crítica y construcción colectiva persiguen como objetivo la evaluación de la calidad y efectividad del modelo propuesto y

valoración de la validez del sistema de evaluación de la calidad diseñado, a partir de la recopilación, registro y tabulación de datos de valor. Se determinaron las siguientes etapas de la implementación de los talleres:

- Talleres de opinión crítica y construcción colectiva de autodiagnóstico y concreción de acciones de implementación práctica.
- Talleres de opinión crítica y construcción colectiva desde la recuperación de la experiencia.

Los talleres de opinión crítica y construcción colectiva para el autodiagnóstico y la concreción de acciones de implementación práctica persiguieron como objetivo la implicación personal de los aplicadores desde la determinación de sus carencias y necesidades teóricas y prácticas para la evaluación del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica.

Se distinguió esta etapa por la revisión y análisis previo de cada aplicador sobre la teoría del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección, según fuera el momento de aplicación, lo cual permitió la asunción crítica y reflexiva de la teoría y su adecuación según fue necesario, de acuerdo con las condiciones y características de los aplicadores y los directores objeto de evaluación.

Este taller se realizó mediante una introducción breve del tema y su objetivo, precedido de una intervención no mayor de 20 ó 30 minutos en la cual se profundizó en la etapa del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección a tratar y luego se le cedió la palabra a los aplicadores para que emitieran sus juicios y criterios, los cuales fueron recogidos por el relator del

taller, quien fue seleccionado con anterioridad entre los aplicadores. Para concluir el taller se dio lectura a la relatoría elaborada, se corrigieron los aspectos centrales y se sometieron a votación las acciones conjuntas de aplicación en la práctica del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica.

Por su parte, los talleres de opinión crítica y construcción colectiva desde la recuperación de la experiencia tuvieron como objetivo la valoración crítica colectiva de los principales resultados obtenidos en la aplicación del sistema, a partir de los datos obtenidos en las matrices de recuperación y reconstrucción de la experiencia, los instrumentos de obtención de datos y la triangulación de los mismos.

Estos talleres se desarrollaron a partir de la introducción de su tema central y objetivos, luego de una intervención de no más de 20 minutos en la cual se presentó la propuesta de indicadores, se propició la emisión de juicios de valor sobre el sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección, precedido por las intervenciones de los aplicadores en la transmisión de sus vivencias, opiniones, datos de interés y juicios de valor a ser anotados por el relator. Para concluir el taller se dio lectura a la relatoría, se realizaron los ajustes pertinentes y se introdujo el material para el próximo taller de opinión crítica y construcción colectiva de autodiagnóstico y concreción de acciones de implementación práctica.

Talleres de opinión crítica y construcción colectiva de autodiagnóstico y concreción de acciones de implementación práctica

1. Taller con directivos de las Direcciones Municipales de Educación.

2. Taller con aplicadores del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección
3. Taller con Doctores en Ciencias de las universidades de ciencias pedagógicas.

Talleres de opinión crítica y construcción colectiva desde la recuperación de la experiencia.

1. Taller con aplicadores del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección.
2. Taller con directivos de las Direcciones Municipales de Educación.

Los principales resultados de los talleres desarrollados se sintetizan en el siguiente resumen:

Talleres de opinión crítica y construcción colectiva de autodiagnóstico y concreción de acciones de implementación práctica

a) Taller con directivos de las Direcciones Municipales de Educación

Objetivo: valorar con los directivos del municipio las vías y posibilidades de aplicación del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección en las escuelas politécnicas, así como las sugerencias y recomendaciones para su perfeccionamiento.

En el taller se partió de una exposición por el aspirante acerca de la lógica de la investigación y de los principales aportes, a partir de la entrega con antelación de un informe de los principales resultados alcanzados para su valoración crítica por los especialistas convocados, entre los que se encuentran la Subdirectora Municipal de Educación para la ETP de Camagüey, tres Metodólogos Generales Integrales, dos inspectores municipales y la Entrenadora de Cuadros del propio municipio. Todos

estaban incorporados a la Maestría en Ciencias de la Educación y todos eran profesores a tiempo parcial en las sedes pedagógicas.

Resumen de los principales resultados del Taller con directivos de las Direcciones Municipales de Educación.

- Reconocimiento de que el sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección, por su carácter integrador, constituye un instrumento valioso para evaluar la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica, a partir de sus etapas, dimensiones e indicadores.
- Se apreció significativamente que el sistema incluyera elementos de valoración de partida, de proceso y de resultados, los cuales permiten evaluar el desempeño del director con sistematicidad, integralidad y adecuándose a las características de su actuación en este tipo de escuela.
- Se consideró que el sistema propuesto constituye una guía para dirigir las visitas de ayuda metodológica e inspección al trabajo de cuadros, atendiendo a las dimensiones e indicadores diseñados en el sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica.
- Las dimensiones e indicadores del sistema aportados manifiestan profundidad en el nivel de esencialidad de la evaluación de la calidad de la labor del director de la escuela politécnica, por lo que se considera una necesidad su inclusión en la preparación del director y sus reservas, como elementos técnicos a conocer y aplicar en su desempeño.

- Las fuentes de información a nivel de la escuela politécnica facilitan la emisión de juicios de valor, no siendo así con las fuentes externas a la institución, lo que puede constituir una limitante para la obtención, manejo y triangulación de los datos obtenidos sobre el desempeño del director de la escuela politécnica.
- Se consideró efectivo el sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica para los directivos de la Dirección Municipal de Educación, ya que constituye un punto de partida, herramienta de trabajo y medio de perfeccionamiento de la labor de metodólogos y el equipo de dirección de la ETP a nivel municipal.

b) Taller con aplicadores del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección

Objetivo: valorar la pertinencia de las fases de implementación en la práctica del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección, de acuerdo con las etapas diseñadas, los indicadores para recuperar y reconstruir la experiencia y las barreras y limitantes que se aprecian en su desarrollo.

Participantes: siete aplicadores del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección de Camagüey.

Los siete aplicadores poseían con tiempo de antelación los materiales y documentos con que opera el sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección. El aspirante realizó la introducción del tema y del objetivo e invitó a centrar el debate en cada una de las etapas. Este taller se repitió para cada una de las etapas del sistema y para la totalidad del mismo, atendiendo a los momentos referidos, según las fechas concebidas para su aplicación.

Resumen de los principales resultados del Taller con aplicadores del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección:

- Los aplicadores concibieron como acertados los presupuestos teóricos asumidos para el diseño de las etapas del sistema, las dimensiones e indicadores y la visión integral del mismo.
- Se mostraron inconformidades con algunos instrumentos para la obtención de datos en relación con las fuentes de información externas a la escuela politécnica, atendiendo al nivel de trabajo que pudieran tener y la disponibilidad de tiempo para participar en la evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección.
- Se enfatizó en la importancia del registro de sistematización para la obtención de datos veraces, acerca de cómo elaborar el registro y cómo tabular los resultados a partir de lo apreciado en la práctica alejado de efectos disuasivos que pudieran empañar la objetividad de la implementación en la práctica.
- Se sugirió la implementación del sistema por etapas y no en su totalidad, en aras de reducir el tiempo de los aplicadores fuera de sus funciones profesionales.
- Se destacó la necesidad de informar a las Direcciones Municipales y Provinciales de Educación sobre los resultados obtenidos en la aplicación de la evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección en la práctica.

- Los aplicadores mostraron satisfacción por las posibilidades de aplicación del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica.

c) Taller con Doctores en Ciencias de las universidades de ciencias pedagógicas

Objetivo: analizar la pertinencia de la concepción e instrumentación del proceso de sistematización de la evaluación de la calidad de la evaluación del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica.

Participantes: fueron convocados seis Doctores en Ciencias Pedagógicas al taller y asistieron cinco. Todos poseían con antelación el proyecto de implementación en la práctica del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica.

Resumen de los principales resultados del Taller con Doctores en Ciencias de las universidades de ciencias pedagógicas:

- La propuesta connota una relevancia social distintiva, ya que además de su contribución a la evaluación de la calidad de la educación potencia el perfeccionamiento del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica.
- Se cuestionó el número de aplicadores contra el tiempo de ejecución de las actividades de evaluación lo que puede atentar con sus funciones profesionales sino se opera de manera rápida y concreta en su aplicación.

- Se resaltó el valor de la preparación previa de los aplicadores para ejecutar el sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica.
- Los juicios y valoraciones aportados por los especialistas facilitaron el reconocimiento y la argumentación de la validez de los aportes teórico y práctico de esta investigación para el proceso de sistematización de la evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica.
- Se reconoció, además, la viabilidad y factibilidad de los resultados científicos, así como la pertinencia y novedad del sistema ofrecido, lo que permite el perfeccionamiento del proceso evaluativo que se analiza.

Talleres de opinión crítica y construcción colectiva desde la recuperación de la experiencia

a) Taller con aplicadores del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica

Objetivo: reflexionar sobre la efectividad de la aplicación del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica.

Participantes: siete aplicadores y seis directores de escuelas politécnicas del municipio Camagüey.

Este taller se realizó en cuatro ocasiones atendiendo al análisis y la reflexión posterior a la puesta en práctica de las etapas del sistema y a la aplicación integral

del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica.

Resumen de los principales resultados del taller con aplicadores del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica, como parte de los talleres de opinión crítica y construcción colectiva desde la recuperación de la experiencia:

- Para la mejor aplicación del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica, resulta necesario el adiestramiento de los aplicadores y la concientización de las fuentes de información.
- Para la obtención de resultados objetivos en la evaluación, se precisa el intercambio de datos entre los aplicadores para la tabulación, análisis y presentación crítica del resultado.
- La aplicación del sistema propuesto permitió observar una toma de conciencia del director hacia los demás desempeños en su escuela, lo cual potencia su actuación y la de su equipo de dirección.
- En el proceso de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica, constituye una valiosa fuente de información la proveniente de los maestros, subdirectores, organizaciones políticas y de masas, entre otras.
- Los directores de escuelas politécnicas manifestaron conformidad con la evaluación de la calidad de su desempeño, puesto que fueron valorados los resultados de manera integradora y no en una arista de su actuación.

- Se considera que se debe profundizar más en la optimización de los instrumentos con los que opera el sistema, valorando la posibilidad de su automatización mediante el uso de una tecnología informática.
- Existe una elevación de la cultura de evaluación con enfoque integrador por parte de los aplicadores, vista esta, en su función pedagógica, innovadora y reflexiva para el mejoramiento y perfeccionamiento de su actuación como aplicadores y del perfeccionamiento propio del desempeño pedagógico profesional de dirección de los directores de las escuelas politécnicas.

b) Taller con directivos de las Direcciones Municipales de Educación

Objetivo: analizar con la estructura de las Direcciones Municipales de Educación los principales resultados obtenidos en la sistematización de la evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica.

Se le comunicó con antelación a la estructura de la Dirección Municipal de Educación de Camagüey los resultados obtenidos en la aplicación del sistema propuesto, mediante el informe de sistematización.

Participantes: asistieron dos directores de escuelas politécnicas, dos metodólogos, una subdirectora de la Dirección Municipal de Educación, dos aplicadores, un inspector municipal y la Entrenadora de Cuadros del municipio de referencia.

Resumen de los principales resultados del taller con directivos de las Direcciones Municipales de Educación, como parte de los talleres de opinión crítica y construcción colectiva desde la recuperación de la experiencia:

- La participación de las direcciones municipales y provinciales de educación en la aplicación del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección constituye una necesidad.
- Se valoró el carácter integrador del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección de la escuela politécnica que facilitó evaluar la calidad del desempeño del director desde el qué hace, cómo lo hace y qué resultados obtiene, lo cual permite corregir las actividades de su desempeño desde el proceso mismo, sin necesidad de revelar las potencialidades y deficiencias al final del curso escolar.
- Se valoró como positivo y necesario el entrenamiento en la práctica de varios aplicadores lo cual permitirá aplicar el sistema en próximos cursos escolares.
- Se manifestó disposición para aplicar el sistema propuesto de forma parcial o total por la Dirección Municipal de Educación, en el marco de inspecciones, visitas de ayuda metodológica o en acciones concretas de evaluación.
- El sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección es catalogado válido de aplicación y generalización a otras escuelas politécnicas, a partir del resultado obtenido en su aplicación y sistematización en la práctica.

Dado el carácter positivo y la pertinencia de las valoraciones aportadas, que aceptaron la profundidad y coherencia de la posición epistemológica asumida por el estudio desarrollado, como manifestación de un riguroso proceso investigativo, se declara la aceptación por los especialistas, lo que permitió corroborar el valor científico-metodológico de los aportes de esta investigación.

Conclusiones del Capítulo 3

- La validez del modelo del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica y la pertinencia del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica se corrobora a partir de la valoración científica obtenida mediante el criterio de expertos, su implementación práctica y los talleres de opinión crítica y construcción colectiva.
- La aplicación del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección, como parte de las visitas de ayuda metodológica, inspecciones y ejercicios de evaluación de la calidad en el municipio Camagüey, permitió constatar su eficacia para perfeccionar el desempeño de los directores de las escuelas politécnicas y de las estructuras de dirección que sobre él inciden.

CONCLUSIONES GENERALES

1. La caracterización del objeto, así como el análisis de su evolución histórica, revelaron inconsistencias teóricas que no permiten una articulación integradora de las categorías esenciales que expresan la dinámica del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica. Dichas inconsistencias, que tienen su expresión en la praxis social, fueron reveladoras de la necesidad de profundizar en nuevas relaciones epistemológicas favorecedoras de una lógica del proceso de evaluación de la calidad de ese desempeño.
2. La precisión de las categorías fundamentales que caracterizan el objeto y el campo de la investigación, la identificación de la contradicción dialéctica interna existente y la ineficiencia del proceso de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica, permiten revelar la lógica integradora de la evaluación de este proceso, sobre la base de las particularidades de la ETP y de las potencialidades y necesidades de los directores de las escuelas politécnicas, lo que garantiza la pertinencia de la investigación, al alcanzarse una transformación dialéctica del objeto e implicar, a la vez, el logro de una reconstrucción epistemológica para la dirección científica educacional.
3. El modelo del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica que se ofrece permite la revelación de un sistema de relaciones, aún no manifestadas en estudios teóricos precedentes, que expresan la dinámica de la actividad pedagógica profesional de dirección que se desarrolla en la escuela politécnica, a saber, la relación entre el estado socialmente deseado

del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica y las bases objetivas para proyectar su desarrollo; la relación entre las exigencias sociales del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica y las bases objetivas para proyectar la ejecución contextualizada de la actividad de dirección en la escuela politécnica y, por último, la relación de carácter procesual del desempeño pedagógico profesional de dirección entre el estado deseado, la proyección de su desarrollo en la ejecución contextualizada de la actividad de dirección en la escuela politécnica para alcanzar para el logro de los resultados socialmente deseados en lo pedagógico-profesional y lo socio-institucional.

4. El sistema de evaluación de la calidad que se ofrece en esta tesis integra lo proyectivo, la ejecución y la valoración de resultados, en plena interacción con las fuentes de información que aportan los datos con que actúa el sistema. Para cada una de estas etapas se determinaron dimensiones e indicadores, atendiendo al director como sujeto de evaluación, al equipo de dirección, a las funciones pedagógicas profesionales de dirección y a los factores condicionantes del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica.
5. Al posibilitarse la solución de la contradicción dialéctica existente entre el contenido de la evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica y la forma en que este desempeño se evalúa, se asegura la pertinencia de la investigación y la esencialidad de los aportes realizados, a partir de una sistematización del

conocimiento establecido, que permitió llegar a la reconstrucción epistemológica, como expresión de un nuevo modelo del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica, caracterizado por su nivel de abstracción y coherencia lógica en el objeto de investigación transformado.

6. Los resultados científicos ofrecidos fueron corroborados a través de la valoración realizada por los expertos consultados, mediante la realización de talleres de opinión crítica y construcción colectiva y por la introducción parcial en la práctica en escuelas politécnicas de las provincias Ciego de Ávila y Camagüey. Esta corroboración tuvo resultados satisfactorios, lo que es expresión de su significación social para solucionar el problema científico determinado en esta investigación.

RECOMENDACIONES

- A partir de la experiencia científica de esta investigación, es posible promover otras investigaciones que revelen la esencia del proceso de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica, basándose en las características de esta enseñanza y en las especificidades de cada escuela.
- Extender la interpretación de las relaciones esenciales del modelo del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica propuesto al proceso de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección de los directores de las escuelas del resto de las enseñanzas.
- Capacitar a los miembros de las estructuras de dirección de las Direcciones Municipales de Educación acerca de los fundamentos teóricos que sustentan el sistema de evaluación propuesto para su actualización en la concepción teórico-metodológica que en esta investigación se ofrece, de modo que desde todas las potencialidades que ofrecen las fuentes de información que aportan los datos con que actúa el sistema puedan darle continuidad a las acciones que favorecen este proceso.

BIBLIOGRAFÍA

- Abreu, R. L. (2004). *Un modelo de la Pedagogía de la Educación Técnica y Profesional en Cuba*. Tesis inédita de doctorado en Ciencias Pedagógicas, ISPETP, La Habana, Cuba.
- Abreu, R. L. (1997). *La pedagogía profesional: un imperativo de la docencia y la producción contemporánea*. Memorias del evento Pedagogía 97. Ciudad de la Habana. En soporte Electrónico.
- Afanasiev, V. (1978). *Dirección Científica de la Sociedad*. Moscú: Progreso.
- Álvarez, C. M. (1999). *La Pedagogía como ciencia. (epistemología de la educación)*. La Habana: Félix Varela.
- Alonso, S. H. (2002). *El sistema de trabajo del MINED*. Tesis inédita de doctorado en Ciencias Pedagógicas, ICCP, La Habana, Cuba.
- ----- (2006). *Texto básico del curso teoría de la dirección en la educación*. La Habana. IPLAC.
- ANEP. (2003). *La evaluación para la mejora de la enseñanza*. Madrid: AECI.
- Aragón, A. (2002). *Síntesis del conversatorio sostenido con el grupo de dirección y otros compañeros sobre conceptos y tendencias de la Educación Técnica y la Formación Profesional*. ISPETP, La Habana. En soporte electrónico.
- Assman, G. y Cols. (1989). *Principios de sociología marxista-leninista*. La Habana: Ciencias Sociales.
- Barrios, A. (1997). *La actividad pedagógica profesional*. Memorias del evento Pedagogía 97. Ciudad de la Habana. En soporte Electrónico.
- Bernal, A. (s.f.). *Diversos modelos de dirección: neoliberal, buroprofesional y participativo*. Recuperado 28 de mayo de 2009, de www.didac.unizar.es/jlbernal/modelos%20de%20direccion.PDF
- Boletín Oficial del Estado. (2002). *Ley orgánica 10/2002 de diciembre, Calidad de la Educación*. Recuperado el 3 de marzo de 2005, de www.madrid.org/dat_oeste/proyectos_ley_calidad.htm
- Borrego, O. (1989). *La ciencia de dirección. Algunos antecedentes y enfoques actuales*. La Habana: Impresos.
- Borrego, O. (2009). *El trabajo de dirección en el socialismo. antecedentes y enfoques actuales*. Caracas, Venezuela: Fundación Editorial el perro y la rana.

- Bringas, J. A. (1999). *Propuesta de modelo de planificación estratégica universitaria*. Tesis inédita de doctorado en Ciencias Pedagógicas, ISPEJV, La Habana, Cuba.
- Bringas, J. A. y Olga, L. (1999). Dirección Educacional, contribución a su epistemología. *Varona*, No. 29, 10-23.
- Campo, A. (2003). Evaluación y desarrollo profesional de los directivos escolares. *Evaluación para la mejora de la enseñanza*. AANEP-AECI. Madrid, Impresión Prontográfica S.A, 135-166.
- Carlson, S. (1991). *Executive Behavior*. Suecia: Upsala.
- Carnota, O. (1987). *Teoría y práctica de la dirección socialista*. La Habana: UH.
- ----- (1985). *Curso de administración para dirigentes*. La Habana: Ciencias Sociales.
- Carvajal, E., Días, C., Rodríguez, J (1999). La calidad aplicada al diseño de cursos de capacitación a dirigentes. *Folleto Gerenciales*. No. 1, Año III, 19-19.
- Castro, F. (1997). *Discurso pronunciado en el acto de inauguración del curso escolar 1997-98, celebrado en ciudad escolar libertad, 1ro. de septiembre de 1997*. Recuperado 26 de marzo 2006, de <http://www.cuba.cu/gobierno/discursos/1997/esp/f010997e.htm>
- ----- (1990). *Informe central I, II y III Congreso del PCC*. Habana: Editora Política.
- Castro, O. (1999). *Evaluación integral del paradigma a la práctica*. La Habana: Pueblo y Educación.
- Codina, A. (1998). ¿Qué hacen los directivos y qué habilidades necesitan para un trabajo eficiente? *Temáticas Gerenciales Cubanas*, 15-31.
- ----- (2001). *10 habilidades directivas ¿Por qué?, ¿Para qué?, ¿Cómo?* Recuperado 26 de marzo de 2006, de http://www.calidad.org/public/arti2001/1001808877_alexis.htm
- Corcuela, J. P. I. (s.f.). *Naturaleza del trabajo directivo (Una versión moderna de los temas clásicos) y su repercusión en los programas de formación en dirección de empresas*. Recuperado 3 de marzo de 2005, de http://www.iese.edu/research/pdfs/T_104.pdf
- Cortina, V. (2010). *Talleres de opinión crítica y construcción colectiva: un método para corroborar resultados en la investigación pedagógica*. Memorias del Evento Provincial de Pedagogía. Las Tunas. 2009. Soporte Magnético
- Cuba, MINED^A. (1997). *Algunas cuestiones del trabajo del dirigente en la escuela, tratado por el MINED*, La Habana: Autor.
- -----^B. (2000). *Direcciones principales del trabajo educacional hasta el curso escolar 2003-2004*, La Habana. Folleto plegable: Autor.

- -----C. (1988). *El hombre y la economía en el pensamiento del Ché*. La Habana: Editora Política del MINED.
- -----D. (1979). *Funciones y requisitos en los cargos docentes*. RM 208/79. La Habana: Libros para la Educación.
- -----E. (2001). *Información estadística de inicio de curso. Resumen Nacional 2001-2002*. La Habana: Departamento Estadísticas MINED.
- -----F. (2000). *Metodología para la formación y preparación de directores de Primaria*. La Habana: Autor.
- -----G. (2000). *Metodología para la formación y preparación de directores de Primaria*. La Habana: Autor.
- -----H. (1994). *Resolución Ministerial No. 119/94*. La Habana: Autor.
- -----I. (1977). *Seminario nacional a dirigentes, metodólogos e inspectores de las direcciones provinciales y municipales de educación III*. La Habana: Autor.
- -----J. (2000). *Sistema de trabajo con los cuadros del estado y del Gobierno (Documentos rectores)*. La Habana: Autor.
- -----K. (2002). *Transformaciones en la ETP para el curso 2002-2003*. La Habana: Autor.
- -----L. (1983). *Manual de procedimientos para la escuela*. Comité estatal de Finanzas del MINED. La Habana. Autor.
- Cuevas, C., Torres, G. (1998). *Formación básica del directivo educacional, curso maestría en Pedagogía Profesional*. La Habana, ISPETP: Impresión ligera.
- Cuevas, C y Cols. (2005). *La dirección científica y el desarrollo de la escuela politécnica*. La Habana, ISPETP: Impresión ligera.
- Darushénkov, O. (1978). *Cuba, el camino de la Revolución*. Moscú: Progreso.
- De Armas, N., Lorences, J. y Perdomo J. M. (2003). *Caracterización y diseño de los resultados científicos como aporte de la investigación educativa*. Memorias del Evento de Pedagogía. La Habanas Tunas. 2009. Soporte Magnético.
- Engels, F. (s.f.). *El papel del trabajo en la transformación del mono en hombre*. Moscú: Progreso.
- Fayol, H. (1972). *Administración industrial y general*. Buenos Aires: Ateneo.

- Fernández, J. R. (1977). *Algunas cuestiones sobre el trabajo del director de escuelas tratadas por el ministro de educación José Ramón Fernández, en la clausura del VII curso de nivel básico para los cuadros de dirección*. La Habana: Unidad litográfica "Antonio Valido"
- Ferreira, F. (1979). El subsistema de la ETP, perfeccionamiento y perspectivas de desarrollo. *Seminario nacional a dirigentes y metodólogos e inspectores de las direcciones provinciales y municipales de educación*. IV parte, 47-80.
- Florit, C. (2002). *La dirección por Objetivos*. Recuperado 26 de marzo de 2006, de <http://www.ensap.sld.cu>
- Foulquie, P. (1976). *Diccionario de Pedagogía*. Barcelona, España: Dikos-tou. S.A.
- Fuentes, H. C. (2009). *Pedagogía y Didáctica de la Educación Superior*. Universidad de Oriente. En soporte magnético.
- Galdós, S. A., Torres, P. y Valdés, H. (2007). *Presupuestos teórico-metodológicos del Sistema Cubano de Evaluación de la Calidad de la Educación*. ICCP. La Habana.
- García, M. y Cols. (2004). Dirección y organización de las instituciones educacionales cubanas. En *Reflexiones teórico-prácticas desde las ciencias de la educación* (pp. 104-151) La Habana: Pueblo y Educación.
- García, L. y Cols. (1996). *Autoperfeccionamiento docente y creatividad*. La Habana: Pueblo y Educación.
- Gerabel, A. A. (2010). *Estrategia de crecimiento diversificado sustentada en la concepción de la cultura integral de dirección técnico profesional de los directores de las escuelas politécnicas*. Tesis inédita de doctorado en Ciencias Pedagógicas, UCP Camagüey, Cuba.
- González, V. y Cols. (2001). *Psicología para educadores*. La Habana: Pueblo y Educación.
- González, V. (s.f.). *¿Qué significa ser un profesional competente? Reflexiones desde una perspectiva psicológica*. Recuperado 28 de mayo de 2009, de www.campus-oei.org/revista/deloslectores/Maura.PDF
- González, F. (1990). *Psicología de la Personalidad*. La Habana: Pueblo y Educación.
- González, M. (2000). La evaluación del aprendizaje: tendencias y reflexión crítica. En *Revista Cubana de Educación Superior*. (pp. 47-67). La Habana
- Guerra, M. C. (2005). *La evaluación de la calidad del proceso de dirección de los institutos superiores pedagógicos*. Tesis inédita de doctorado en Ciencias Pedagógicas, ISP Holguín, Cuba.

- Hart, A. (1959). Mensaje Educacional. En *Mensaje educacional al pueblo de Cuba*. (pp. 27-122). Santiago de Cuba: Cultural. S. A.
- Hernández, A. M. y Patiño, M. R. (2000). *Una Educación Técnica con eficiencia*. La Habana: Pueblo y Educación.
- IEA (s.f.). Brief history of IEA. Recuperado 30 de enero de 2009, de http://www.iea.nl/brief_history_of_iea.html
- INTERPRO/ Consultores. (2003). *Proyecto: estableciendo una cultura de calidad. Taller de orientación a procesos*. Tabasco México. Recuperado 28 de mayo de 2009, de www.setab.gob.mx/documentos/taller_orientacion.ppt
- Jara, O. (2001). *Dilemas y desafíos de la sistematización de experiencias*. Recuperado 3 de marzo de 2005, de <http://elhornosocialista.org.ar/spip.php?article28>
- Kolésnikov, N. (1983). *Cuba: Educación popular y preparación de los cuadros nacionales 1952-1982*. Moscú: Progreso.
- Kusmina, N. V. (1987). *Ensayo sobre la psicología de la actividad del maestro*. La Habana: Pueblo y Educación.
- ----- (1977). Experiencia en modelación de la actividad del profesor de la escuela superior. *La educación superior contemporánea*. No. 3, Vol. 19, 95-116.
- Kusmina, N. V., Guinetsnski, V. I. (1983). Los problemas actuales de la preparación científica del maestro. *Selección de artículos, MINED-ICCP-CDIPN*. No. 6. Febrero, 1-16.
- León, M. (2003). *Modelo teórico para la integración escuela politécnica-mundo laboral en la formación de profesionales de nivel medio*. Tesis inédita de doctorado en Ciencias Pedagógica. La Habana.
- León. M. y Abreu R. L. (2006). Fundamentos y problemas actuales de la pedagogía profesional. En *Maestría en Ciencias de la Educación. Mención en Educación Técnica y Profesional* (pp. 39-67). La Habana: Pueblo y Educación.
- Leontiev, A. N. (1979). *La actividad en la Psicología*. La Habana: Libros para la Educación.
- ----- (1981). *Actividad. Conciencia. Personalidad*. La Habana: Pueblo y Educación.
- Lorence, J. (s.f.). *Aproximación al sistema como resultado científico*. En soporte magnético.
- Mace, M. L. (1977). *Promoción y formación de ejecutivos*. La Habana: Ciencias Sociales.

- Machado, R. J. (1990). *Formación de cuadros de dirección científica desde el subdesarrollo*. La Habana: Ciencias Sociales.
- Makienko, N. I., Krupístki, E. I. (s.f.). *El proceso pedagógico en las instituciones docentes de la enseñanza técnica profesional*. La Habana: Pueblo y Educación.
- Maragoto J. M. y Cols. (1981). Política de cuadros y estabilidad del personal de dirección en la educación. En *Seminario Nacional a dirigentes, metodólogos e inspectores de las direcciones provinciales y municipales de educación*. I parte. (pp. 127-147). La Habana: MINED.
- Martínez, M. (2001). *Calidad educacional, Actividad pedagógica y creatividad*. La Habana: Academia.
- Martínez, O y Cols. (1983). El trabajo de la dirección de la escuela. En *Seminario Nacional a dirigentes, metodólogos e inspectores de las direcciones provinciales y municipales de educación*. II parte. (pp. 54-89). La Habana: MINED.
- Marx, K., Engels, F. (1973). *Obras escogidas*. Moscú: Progreso.
- Mata, F. (2003). La evaluación del desempeño docente en los IES. *Academia*. Año V, No. 36, 4-13.
- ----- (2004). Análisis de modelos institucionales de evaluación del desempeño docente. *Academia*. Año VI, No. 34, 4-13.
- Megginson, C. y Cols. (1988). *Administración, conceptos y aplicaciones*. México: Continental S.A. de CV.
- Milanés, R. (2010). *La evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica desde una concepción integradora*. Memorias del Evento Provincial Pedagogía 2011. Soporte Magnético.
- ----- (2002). *Características del desempeño profesional pedagógico del director de la ETP en Ciego de Ávila*. Memorias IV Simposio Iberoamericano de Pedagogía Profesional. Centro de Convenciones Pedagógicas de Cojimar, La Habana.
- ----- (2006). *Modelo del desempeño pedagógico profesional del director de la escuela politécnica en Ciego de Ávila*. Memorias del I Evento Binacional Cuba-Venezuela. Soporte Magnético.
- MINED-ICCP. (1984). *Pedagogía*. La Habana: Pueblo y Educación.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and the fall of strategic planning*. New York: Prentice Hall

- OEI. (1996). Evaluación de la calidad de la Educación. *Revista Iberoamericana de Educación*. Ene-Abr. No. 10.
- Omarov, A. M. (1977). *Elementos básicos de la dirección científica de la sociedad*. La Habana: ORBE.
- Patiño, M. R. y Cols. (1996). *El modelo de la escuela politécnica cubana una realidad*. La Habana: Pueblo y Educación.
- PCC¹. (1978). Tesis y resolución sobre política de formación, selección, ubicación, promoción y superación de los cuadros. En *Tesis y resoluciones del Primer Congreso del* (pp. 367-422). La Habana: Ciencias Sociales.
- PCC². (1978). Política Educacional. Cuba. En *Tesis y resoluciones del Primer Congreso del* (pp. 56-99). La Habana: Ciencias Sociales.
- PCC³. (1992). *Informe central IV Congreso del PCC*. Habana: Editora Política.
- Pérez, O. (2006). *Un sistema de capacitación para el desarrollo de la competencia comunicativa en los dirigentes de la Educación Técnica y Profesional*. Tesis inédita de doctorado en Ciencias Pedagógicas. La Habana.
- Pino, E. M. (2003). *Aspectos de interés para una dirección científica educacional y empresarial eficaz. Compendio*. Camagüey, UDICEC.
- -----, (2007)^a. *La cultura integral de dirección, realidad cubana y paradigma de dirección educacional latinoamericana*. Cuba: Palcogra.
- -----, (2007)^b. *La excelencia en la dirección educacional latinoamericana un paradigma alcanzable*. Lima, Perú: Industria gráfica San Remo.
- -----, (2009). *La dirección en la institución educativa latinoamericana*. En soporte digital.
- -----, (2010). *La dirección científica en la Revolución Cubana. Orígenes y evolución histórico tendencial*. Impresión Ligera.
- Pino, E. M. y Rodríguez, A. M. (2009). *Alternativa metodológica para la confección del proyecto educativo institucional a partir de la dirección estratégica integrada*. En soporte digital.
- Pino, E. M. y Cols. (2006). *Diccionario Cubano de Términos de Dirección*. Camagüey: CICOM, APC. Multimedia.

- Piñero, A. (2007). *Metodología de planificación estratégica para la determinación de la estrategia de desarrollo en los institutos politécnicos de Ciudad de la Habana*. Tesis inédita de doctorado en Ciencias Pedagógicas. La Habana.
- Piñero, A. y Cuevas, C. (2006). *El sistema organizativo de dirección de la escuela politécnica cubana. Una metodología para su diseño*. La Habana. ISPETP. Soporte digital.
- Pla, R. V. (2001). *El perfeccionamiento de los modos de actuación docente, una necesidad para elevar la calidad de la educación en el siglo XXI*. Memorias Evento de Pedagogía 2001. En soporte digital.
- Pla, R. V. y Cols. (2005). *Modo de actuación del docente desde un enfoque integral y contextualizado*. Centro de estudios e Investigación de la Educación José Martí, Ciego de Ávila. Libro en Proceso de edición.
- Ponce, Z. E. y Martínez, M. (2007). *Estrategia pedagógica para el mejoramiento del desempeño profesional pedagógico del tutor*. Memorias del Evento Pedagogía 2007. En soporte digital.
- Ponjuán, G. (2005). Los procesos y su gestión. En *Principios y métodos para el mejoramiento organizacional* (pp. 3-52). La Habana: Félix Varela.
- Portela, R. (2002). Concepciones actuales de la evaluación educacional. *Conferencias sobre concepciones actuales de la Evaluación*. IPLAC. La Habana.
- Pupo, R. (1990). La actividad como relación sujeto objeto. En *Selección de lecturas sobre filosofía marxista-leninista para los Institutos Superiores Pedagógicos*. (pp. 74-96). La Habana.
- Rachenko, I. P. (1987). *Organización científica del trabajo del maestro*. Moscú: Vnesntorgizdat.
- RAE. (2004). Diccionario de la Real Academia Española. <http://www.rae.es/>
- Ramírez, U. (1999). *Algunas consideraciones acerca del método de evaluación utilizando el criterio de expertos*. Conferencia dictada en Santa Fe de Bogotá, Colombia.
- Ramos, J., Pla, Ramón y Dorta M. (2011). *Un modelo de desempeño por competencias pedagógicas profesionales para la dirección científica de instituciones educativas*. Memorias Evento de Pedagogía 2001. En soporte digital.
- Rico, P. y Cols. (2000). *Hacia el perfeccionamiento de la escuela primaria*. La Habana: Pueblo y Educación.
- Roca, A. R. (2001). *Modelo de mejoramiento del desempeño pedagógico profesional de los docentes que laboran en la ETP*. Tesis inédita de doctorado en Ciencias Pedagógicas, ISPH. Holguín.

- Rodríguez, A. M. (2010). *Modelo desarrollador de organización del sistema de dirección de la universidad de ciencias pedagógicas "José Martí"*. Tesis inédita de doctorado en Ciencias Pedagógicas. Universidad de Ciencias Pedagógicas "José Martí Pérez", Camagüey.
- Sánchez. P. (1999). *La dirección participativa. Una vía para elevar la calidad del proceso directivo en educación*. Tesis inédita de maestría. IPLAC. La Habana.
- Sánchez, M. (1960). *Nuevo ordenamiento de Legal de la Enseñanza*. La Habana: Lex.
- Santos, J. (2007). *La profesionalización del profesor de la ETP y el desempeño pedagógico profesional. Un acercamiento teórico*. La Habana. CD de la Maestría en Educación: MINED.
- Savin. N. V. (1972). *Pedagogía*. La Habana: Pueblo y Educación.
- SECAM. La gestión por procesos. Toledo, España. Recuperado 26 de marzo de 2006, de www.chospab.es/calidad/UCalidad/Documentos/Gestiondeprocesos.pdf
- Sinclair, M. E. (2009). *Metodología de evaluación del desempeño de los directores de escuela primaria del municipio cotorro*. Memorias del Evento Pedagogía 2009. En soporte digital.
- ----- (2011). *Metodología de evaluación del desempeño del director de la educación primaria*. Memorias del Evento Pedagogía 2009. En soporte digital.
- Stepanian, L. (1975). El director su papel en la dirección del PDE en la escuela soviética. En *Educación*. Año 1, No. 18. Jul-Sept. La Habana.
- Tiana A. (1999). Evaluación de los sistemas educativos. En *Revista Iberoamericana de Educación: Evaluación de la Calidad de la Educación*. No. 10. Ene-Abr. 37-61.
- Tiana, A, Santángelo, H. y Francesc, P. (1999) Evaluación de la educación. En *Revista Iberoamericana de Educación: Evaluación de la Calidad de la Educación*. No. 10. Ene-Abr. 215-230.
- Taylor F. W. y Cols. (1983). *Development and Training Handbook*. Londres.
- Tengblad, S. (2000). Executive behavior revisited perspective on a classic work within management research. Recuperado 28 de mayo de 2009, de www.handels.gu.se/epc/archive/00002063/01/GRI-rapport-2000-2.pdf
- The Delphi Method. (s.f.). Recuperado 28 de mayo de 2009, de www.iit.edu/~it/delphi.html
- Toledo, E. Y. (2001). *Modelo de evaluación para los directivos de la ETP*. Tesis inédita de maestría. ISPETP. La Habana.
- ----- (2002). *La calidad de la dirección educacional cubana – un reto*. Recuperado 26 de marzo de 2006, de <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpZFpIFVkJILFZaaVV.php>

- Toranzo, L. (1999). Evaluación y calidad. En *Revista Iberoamericana de Educación: Evaluación de la calidad de la educación*. No. 10. Ene-Abr. 63-78.
- Torres, P. (2006). Las investigaciones sobre evaluación educativa en Cuba. En *Revista Electrónica del centro de información para la educación*. Año 6. No. 61. Recuperado 12 de abril de 2010. <http://www.cied.rimed.cu/revista/61/pdf/paul.pdf>
- -----, (2009). La evaluación educativa. En *Boletín mensual del Programa Ramal No. 10 del MINED*. Año I, No. 1. Recuperado 12 de abril de 2010. <http://www.rimed.cu>
- -----^A (2010). La investigación cuantitativa. En *Boletín mensual del Programa Ramal No. 10 del MINED*. Año I, No. 6. Recuperado 12 de abril de 2010. <http://www.rimed.cu>
- -----^B (2010). La investigación cualitativa. En *Boletín mensual del Programa Ramal No. 10 del MINED*. Año I, No. 7. Recuperado 12 de abril de 2010. <http://www.rimed.cu>
- Torres, P. y Galdós, S. A. (2007). *Evaluación Institucional*. La Habana: Academia.
- Torres, P. y León, T. (2011). *Conferencia temática: quince años de evaluación educativa en Cuba. Logros y perspectivas*. Memorias Evento de Pedagogía 2011. En soporte digital.
- Torres, P. y García Y. (2011). *Contribución de la evaluación de la calidad educativa a la mejora Educativa*. Memorias Evento de Pedagogía 2011. En soporte digital.
- Torres, G. (1997). *La determinación de necesidades de capacitación: una tecnología para la ETP*. Tesis inédita de maestría. ISPETP. La Habana.
- -----, (2004). *Propuesta de un modelo para la capacitación de los dirigentes de la ETP*. Tesis inédita de doctorado en Ciencias Pedagógicas. ISPEJV, La Habana.
- Torres, G., Cuevas, C. y Pérez, O. (1999). *Eficiencia educativa en la formación técnico profesional*. ISPETP. La Habana. En soporte digital.
- Toruncha, J. (s.f.). *Calidad educativa y diagnóstico del aprendizaje escolar*. La Habana: s.n.
- Ugalde, L. (2001). *Hacia un modelo de director escolar serrano*. Tesis inédita de maestría. IPLAC, La Habana.
- -----, (2003). *El sistema de trabajo del director educacional zonal serrano: vía para su mejoramiento*. Tesis inédita de doctorado en Ciencias Pedagógicas. ICCP, La Habana.
- UGT. (2002). Ley orgánica de la calidad de la Educación (LOCE). En *Unión general de trabajadores. Juventud trabajadora*. Recuperado 26 de marzo de 2006, de www.ugt.es/juventud/loce.pdf

- Valdés, H. y Pérez, F. (1999). *La calidad de la educación básica y su evaluación*. La Habana: Pueblo y Educación. Soporte Digital.
- Valdés, H. (2004). *Propuesta de un sistema de evaluación del desempeño profesional del docente de la escuela básica cubana, que contribuya a la realización de un proceso evaluativo más objetivo, preciso y desarrollador*. Tesis inédita de doctorado en Ciencias Pedagógicas. La Habana.
- Valdés, H. (2005). *Calidad y equidad de la educación: concepciones teóricas y tendencias metodológicas para su evaluación*. Memorias Evento de Pedagogía 2005. En soporte digital.
- Valiente, P. (2001). *Concepción sistémica de la superación de los directores de Secundaria Básica*. Tesis inédita de doctorado en Ciencias Pedagógicas. ISPH, Holguín.
- ----- (2001). La modelación de la profesionalidad de los dirigentes educacionales: una necesidad para dirigir su formación y desarrollo. En *Temáticas gerenciales cubanas*. La Habana. 40-47.
- ----- (2007). *Algunos presupuestos para la modelación teórica y la ejecución práctica de la evaluación de la gestión directiva en las instituciones educacionales*. Memorias Evento de Pedagogía 2007. En soporte digital.
- ----- (2011). *El proyecto de evaluación de la gestión directiva: una experiencia de investigación y formación de la UCP "José de la Luz y Caballero"*. Memorias Evento de Pedagogía 2011. En soporte digital.
- Valiente, P. y Álvarez, R. (2000). *Una cultura de la evaluación. La evaluación de sistemas educativos, políticas y programas*. La Habana: IPLAC.
- Valiente, P. y Guerra, M. (2007). *La evaluación de la gestión directiva en las instituciones educacionales: fundamentos teóricos y metodológicos*. Memorias Evento de Pedagogía 2007. En soporte digital.
- Valle, A. y Cols. (2002). *El sistema de trabajo del docente y del director de escuela*. Memorias del IV Simposio Iberoamericano de Investigación Educativa. ICCP, La Habana.
- Zaratiegui, J. R. (1999). La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa. En *Economía Industrial*. No. 330. Recuperado 26 de marzo de 2006, de www.mcyl.es/asp/publicaciones/revista/num330/12jrza~1.pdf

ANEXOS

Anexo 1

Indicadores y criterios valorativos del diagnóstico inicial

Indicador	Criterios valorativos
Características y cualidades del director	Condiciones necesarias para un adecuado desempeño.
	Cualidades que debe poseer un director de escuela politécnica.
	Características óptimas para el desempeño.
Actividad pedagógica profesional de dirección.	Tipos de actividades realizadas por el director.
	Contextos de ejecución de las actividades.
	Frecuencia de actividades de desempeño.
	Interrupciones al desempeño del director.
	Motivación hacia las actividades.
	Procesos de la escuela politécnica en los cuales se desempeña el director.
	Áreas de resultados claves en el desempeño.
Contenidos de la evaluación.	Existencia de un sistema de evaluación.
	Niveles de manifestación de los procesos de desempeño en la evaluación.
	Relación entre los resultados y las causas que los provocan.
	Grado de manifestación de elementos cognitivos y afectivos
	Niveles de valoración de las condiciones de trabajo.
	Naturaleza de la evaluación, centrada en el proceso o en el resultado.
	Utilidad de fuentes de información
	Niveles de señalamientos positivos y negativos de la evaluación.
Relación resultados de la evaluación, proyección para el desarrollo del director.	Nivel de satisfacción del director con los resultados de su evaluación.
	Nivel de reconocimiento de la evaluación como diagnóstico del desempeño.
	Niveles de reconocimiento de la evaluación como instrumento para la mejora y el perfeccionamiento del desempeño.
	Periodicidad de la evaluación del desempeño del director.
	Niveles de relación entre los resultados de la evaluación y la proyección del desempeño del director.
	Uso de los resultados de la evaluación del desempeño con otras finalidades.
Preparación de los evaluadores para evaluar el desempeño de los directores de las escuelas politécnicas.	Niveles de conocimientos sobre las funciones y tareas de los directores de las escuelas politécnicas.
	Grado de dominio de la metodología para evaluar a los directores.
	Reconocimiento de los evaluadores de la importancia de la evaluación del director.
	Nivel de implicación afectiva de los evaluadores sobre el proceso de evaluación del director.

Anexo 2

Entrevista al director de la escuela politécnica y a subdirectores municipales de educación

Objetivo: determinar el nivel de conocimientos de las funciones y tareas del director de acuerdo con el rol que desempeña en la escuela politécnica y sus características y cualidades fundamentales, de acuerdo con el criterio de directores y subdirectores municipales de educación.

Co. (a) se está realizando una investigación sobre la evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica y en una de sus tareas se concibe su modelación, por lo que sus criterios y valoraciones sobre ello contribuirán en gran medida con este propósito. Le pedimos contribuya con esta investigación contestando algunas preguntas con la mayor sinceridad y concreción posibles. Debe saber que los criterios emitidos por usted serán solo de uso investigativo y nunca serán revelados a terceras personas.

¿Está usted de acuerdo en cooperar con la investigación? Le damos las gracias de antemano por su atención.

Preguntas:

1. ¿Conoce usted las funciones y tareas del director de la escuela politécnica?
2. ¿Cuáles son estas funciones y tareas que debe cumplir un director de escuela politécnica?
3. ¿En su criterio cuál de las funciones y tareas de dirección que realiza el director de una escuela politécnica posee mayor dificultad para su ejecución?
4. ¿Cuáles condiciones usted considera que debe poseer un director para desempeñar adecuadamente su trabajo?
5. ¿Qué características debe poseer un director de escuela politécnica?
6. Para concluir es importante que exprese su criterio sobre las cualidades que deben distinguir un director educacional.

Resultados obtenidos en la entrevista.

Esta entrevista fue aplicada en las provincias: Ciego de Ávila y Camagüey a 19 directores de escuelas politécnicas, lo que representa el 54% de la población de directores y a 8 subdirectores municipales de educación.

Respuestas a la pregunta No. 1.

El 100% de los entrevistados, directores y subdirectores respondió que tenía pleno conocimiento de las funciones y tareas del director de la escuela politécnica.

Respuesta a la pregunta No. 2.

Tabla resumen de las respuestas. (Se ponen en orden de mayoría de coincidencias entre las respuestas y con más de un 40% de coincidencia entre los sujetos entrevistados)

Directores	Subdirectores
1. Docente y metodológica.	1. Docente y metodológica.
2. De gestión de recursos para la escuela.	2. De producción
3. De producción y servicios en la empresa y en la escuela.	3. Científico-pedagógica.
	4. De entrenamiento de cuadros
	5. De gestión de recursos.

Respuesta a la pregunta No. 3.

Se ubican las tres funciones más señaladas por cada grupo

Directores	Subdirectores
1. Docente y metodológica. 2. Científico y pedagógica. 3. De gestión de recursos para la escuela.	1. De entrenamiento de cuadros 2. Docente y metodológica. 3. Científico pedagógica.

Respuesta a la pregunta No. 4.

En la pregunta sobre las condiciones que debe poseer un director, se pueden estratificar las respuestas emitidas en dos grupos: condiciones personales-espirituales y condiciones materiales. Dentro de ellas, atendiendo a la frecuencia de las respuestas, las principales fueron:

- Condiciones personales-espirituales: estabilidad familiar y emocional, motivación y satisfacción por su trabajo de dirección y relaciones afectivas de convivencia laboral.
- Condiciones materiales: alimentación, vivienda, transporte, de infraestructura constructiva escolar, de abastecimientos y de insumos necesarios para la escuela.

Respuesta a la pregunta No. 5.

En cuanto a las características que debía poseer un director de escuela politécnica se refirieron a tres tipos de ellas, las personales y las profesionales.

- Personales: salud física y psicológica, prestigio, vínculo entre palabra y acción, autoridad.
- Profesionales: graduados del nivel superior, conocimientos científico y tecnológicos, clima y ambiente de trabajo adecuado.

Respuesta a la pregunta No. 6.

Dentro de las cualidades que debe poseer un director se refirieron en mayor coincidencia a: cualidades políticas, amante de la profesión, liderazgo, actualizado, ejemplo personal, promotor cultural, comunicador, espíritu de sacrificio.

Observaciones y conclusiones de la entrevista.

1. Todos los directores y subdirectores manifiestan conocimiento de las funciones de dirección en una pregunta en relación con, si conocen o no conocen estas, pero en su argumentación de la respuesta no se muestra un pleno conocimiento de las mismas, pues solo se refieren en el 40% de coincidencia de las respuestas a las áreas docente metodológica, del proceso de producción o función técnico-profesional, función científico-pedagógica y de gestión de recursos para la escuela y el 40% de los subdirectores concibió dos extra como, el entrenamiento de cuadros y el trabajo científico-pedagógico no referida con suma frecuencia por los directores.
2. No se planteó con frecuencia una integración en las respuestas emitidas y cada cual emitió juicios sobre su trabajo y sus experiencias de dirección sin un fundamento general de estas.
3. Se apreció una pobre concientización de las respuestas pues los criterios divagaban sobre el hacer empírico y no sistémico de la actuación del director de la escuela politécnica.
4. No se hizo frecuente la respuesta de funciones-tareas importantes de la dirección de la escuela politécnica como el trabajo social y extensionista del director, y su labor científico-pedagógica.
5. Se resalta la importancia para el desempeño de las condiciones espirituales y materiales, así como de las características profesionales y psicológicas y morales que debe poseer el director para un desempeño exitoso.
6. El director debe poseer un conjunto de cualidades político-morales, profesionales, personales, y de liderazgo, que lo hagan merecedor de su posición social y profesional.

Anexo 3

Observación al desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica

Objetivo: determinar las características del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica, a partir de las actividades que ejecuta, visitas recibidas y niveles de motivación y descanso, basados en la observación directa al desempeño.

GUÍA DE OBSERVACIÓN

INFORMACIÓN GENERAL

1. Copiar todas las actividades planificadas por el director para el periodo a observar. (no interesa la forma en cómo lo tiene, oral, escrito u otro)
2. Solo limitarse a anotar lo observado. (no interpretar)
3. Hacer un resumen diario al final del día.
4. NO MOSTRAR EN NINGÚN MOMENTO LA GUÍA DE OBSERVACIÓN O LO QUE SE ANOTA.

A OBSERVAR:

- I- Hora de llegada a la escuela politécnica.
- II- Cronología de ACTIVIDADES que realiza durante el día, profundizando en: (Ver tabla anexa No. 1)
 - ✓ Tiempo de inicio.
 - ✓ Tipo de actividad (DM: Docente-Metodológica; SE: Social-Extensionistas; TP: Técnico Profesional; CP: Científico Pedagógico; A: Administración y Gestión de Recursos)
 - ✓ Participantes (si son de fuera del centro poner el organismo y el cargo)
 - ✓ Lugar: debe ponerse el lugar donde el director realiza la actividad.
 - ✓ Motivación del director por lo abordado (Muy Motivado-5; Motivado-4; Indiferente-3; desmotivado-2; Muy desmotivado-1)
 - ✓ Tiempo final de la actividad.
- III- Horario de descanso en la jornada laboral.
 - ✓ Hora de inicio
 - ✓ Actividad que hace (Fuera de las de trabajo, leer, ver TV, salir del centro, conversar, otras)
 - ✓ Lugar (Escuela , fuera) si es en la escuela dónde: pasillo, biblioteca, dirección, parque, otros
 - ✓ Cómo descansa (Individual – Solo en un local o área- en colectivo)
 - ✓ Hora final
- IV- Visitas recibidas imprevistas
 - ✓ Objetivo
 - ✓ Quién la efectúa
- IV- Hora de salida del centro. (ver tabla anexa página siguiente):

Tabla anexa para el registro de la observación diaria al desempeño del director.

Nombre y Apellidos del Director: _____ Escuela: _____

Fecha de observación: _____

[illegible]

Tabla resumen de la observación del desempeño profesional del director de la escuela politécnica.

Escuelas Politécnicas	Cantidad	Días	Total de acts	Frecuencia de actividades					Tiempo de actividades. fuera plan (h)	Tiempo por actividad fuera de plan (h).				
				DM	SE	TP	CP	A		DM	SE	TP	CP	A
Ciego de Ávila	7	16	672	100	148	101	69	254	49,83	2,30	16,21	8,26	5,78	17,28
Camagüey	3	15	270	40	68	43	25	94	48,82	1,82	13,13	9,79	4,89	19,19
Totales	10	31 (248h)	942	140	216	144	94	348	98,64	4,12	29,34	18,05	10,67	36,47
Porcientos	✓			15%	23%	15%	10%	37%	39.7%	1,6%	11,8%	7,2%	4,3%	14,7%

Leyenda:

DM: Docente-Metodológica.

SE: Social-extensionista.

TP: Técnico-Profesional.

CP: Científico-Pedagógico.

A: Administración y gestión de recursos.

Fueron observadas un total de 248 horas del trabajo del director de la escuela politécnica, para un monto de 942 actividades registradas por los observadores entrenados para aplicar el método. La observación fue ubicada en diferentes momentos del sistema de trabajo de las instituciones, de manera que permitió distinguir los elementos más significativos en cada uno de los periodos del trabajo del director.

Conclusiones de la Observación.

En los diversos lugares donde se desempeña el director la variedad de contactos profesionales es amplia y va desde el personal de la escuela: estudiantes, profesores, trabajadores no docentes, miembros del Consejo de Dirección, hasta cuadros y funcionarios del MINED a diferentes instancias, organizaciones políticas y de masas, obreros y dirigentes de las entidades productoras y de los servicios, entre otras. Lo que refleja el nivel de interacción del desempeño del director

La distribución de lugares de desempeño de la actividad profesional permite concluir que los principales lugares del trabajo del director son:

- la dirección del centro (32.5%)
- departamentos docentes y subdirecciones (23.1%)
- otras áreas internas de la Escuela politécnica (16%)
- áreas externas a la Escuela politécnica (15.3%)
- entidad productora o de los servicios (13.1%).

La frecuencia de actividades de desempeño del director atendiendo a los procesos que suceden en la escuela politécnica se comporta entre un 10% y un 15% de las actividades docente-metodológicas, técnico-profesionales y científico-pedagógicas, y como actividades con mayor incidencia en el desempeño entre el 23% y el 37% las actividades social-extensionista y la de administración y gestión de recursos.

El 39.7% de las relaciones de trabajo del director son fuera del plan y son las actividades, sociales-extensionista y las de administración y gestión de recursos las que más tiempo no planificado ocupan al director, dado por la operatividad y números de visitas recibidas en la dirección de estos procesos.

De las actividades fuera de plan en los periodos de observación, se comprobó que estas son interrupciones atendidas directamente por el director sin ser delegadas a otra escala de mando en la escuela politécnica, esto está dado por el nivel de demanda que cada persona pone en la comunicación directa con el director de la escuela politécnica.

De acuerdo con la motivación del director hacia los procesos que dirige y atendiendo a la siguiente escala de interpretación: 1- totalmente desmotivado; 2- más desmotivado que motivado; 3- medianamente motivado; 4- más motivado que desmotivado; 5 totalmente desmotivado, este indicador se comportó como se muestra a continuación.

- Docente-metodológico: entre el 3 y el 4
- Social-extensionista: 2
- Técnico-profesional: entre el 3 y el 4
- Científico-pedagógico: entre el 2 y el 3
- Administración y gestión de recursos entre el 2 y el 3

Anexo 4

Cuestionario sobre actividades de desempeño

Objetivo: determinar el por ciento de actividades de desempeño que se realizan en un tiempo determinado por los directores de la escuela politécnica, como elemento de triangulación de información con el resultado de la observación.

NOTA: Este instrumento debe aplicarse en el tiempo por un plazo de tres meses a razón de una aplicación mensual para lograr objetividad

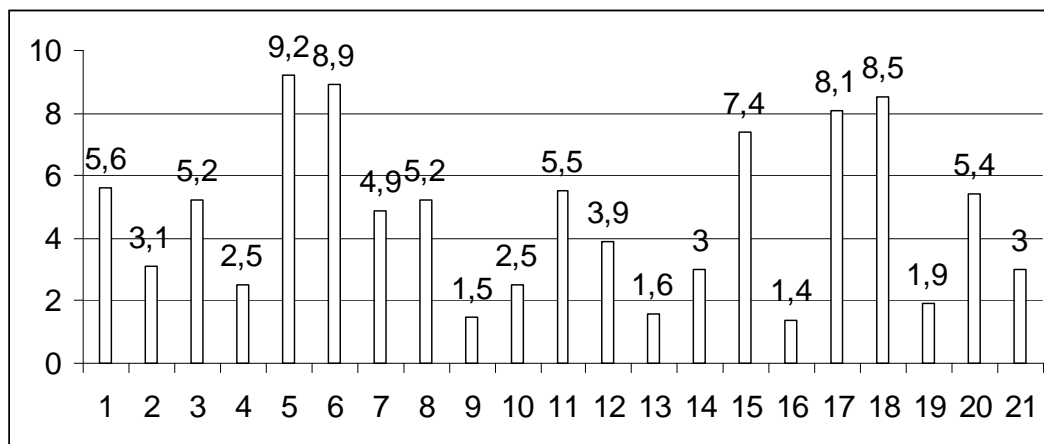
Indicaciones:

1. En el cuadro que le presentamos a continuación se reseñan las actividades que con más frecuencia Ud. realiza como director. Puede completar este listado agregando otras actividades en los puntos 22 y 23.
2. Estime qué porcentaje de tiempo ha dedicado a las siguientes actividades en los últimos tres meses.
3. Indique en la columna correspondiente los porcentajes calculados. La suma de los porcentajes asignados debe resultar 100. No es necesario que asigne porcentaje a todas las actividades, seleccione solo aquellas que se apliquen en su caso.

No.	ACTIVIDADES	(%)
1	Formular planes y proyectos.	
2	Atención a demandas de organismos y entidades productoras	
3	Implantar y hacer seguimiento a planes	
4	Reuniones metodológicas con departamentos docentes.	
5	Búsqueda de recursos para el centro.	
6	Solucionar problemas y dificultades administrativas	
7	Recorridos por el centro.	
8	Atención a familiares y otros miembros de la comunidad.	
9	Coordinar y controlar actividades de la escuela.	
10	Análisis de problemas con estudiantes y docentes.	
11	Elaborar informes.	
12	Organizar eventos.	
13	Evaluar al personal.	
14	Visitar o participar en el programa de superación para maestros.	
15	Satisfacer demandas de carácter político.	
16	Participación en matutinos	
17	Asistir a eventos promovidos por otras organizaciones.	
18	Solución a necesidades de mantenimiento de la escuela.	
19	Fomentar la formación del personal.	
20	Firma y realización de documentos administrativos	
21	Aplicar conocimientos técnicos propios de su profesión.	
22		
23		
TOTAL		

Resultado obtenido en la aplicación a los directores del cuestionario de actividades contra por ciento de tiempo de ejecución en un periodo de tres meses.

Leyenda:



- | | |
|--|--|
| 1. Formular planes y proyectos. | 11. Elaborar informes. |
| 2. Atención a demandas de organismos y entidades productoras | 12. Organizar eventos. |
| 3. Implantar y hacer seguimiento a planes | 13. Evaluar al personal. |
| 4. Reuniones metodológicas con departamentos docentes. | 14. Visitar o participar en el programa de superación para maestros. |
| 5. Búsqueda de recursos para el centro. | 15. Satisfacer demandas de carácter político. |
| 6. Solucionar problemas y dificultades administrativas | 16. 16- Participación en matutinos |
| 7. Recorridos por el centro. | 17. Asistir a eventos promovidos por otras organizaciones. |
| 8. Atención a familiares y otros miembros de la comunidad. | 18. Solución a necesidades de mantenimiento de la escuela. |
| 9. Coordinar y controlar actividades de la escuela. | 19. Fomentar la formación del personal. |
| 10. Análisis de problemas con estudiantes y docentes. | 20. Firma y realización de documentos administrativos |
| | 21. Aplicar conocimientos técnicos propios de su profesión. |

Para valorar el resultado del instrumento, se aplicó una escala de valor como se muestra a continuación:

De 60 al 90% o más. Niveles ALTOS de ejecución.	5- Búsqueda de recursos para el centro. 6- Solucionar problemas y dificultades administrativas 15- Satisfacer demandas de carácter político. 17- Asistir a eventos promovidos por otras organizaciones. 18- Solución a necesidades de mantenimiento de la escuela.
De 30 al 60%. Niveles MEDIOS de ejecución.	1- Formular planes y proyectos. 2- Atención a demandas de organismos y entidades productoras 3- Implantar y hacer seguimiento a planes 7- Recorridos por el centro. 8- Atención a familiares y otros miembros de la comunidad.

	11- Elaborar informes. 12- Organizar eventos. 20- Firma y realización de documentos administrativos
De 0 al 30%. Niveles BAJOS de ejecución.	4- Reuniones metodológicas con departamentos docentes. 9- Coordinar y controlar actividades de la escuela. 10- Análisis de problemas con estudiantes y docentes. 13- Evaluar al personal. 14- Visitar o participar en el programa de superación para maestros. 16- Participación en matutinos 19- Fomentar la formación del personal. 21- Aplicar conocimientos técnicos propios de su profesión.

Anexo 5

Entrevista a subdirectores y metodólogos de la ETP de las Direcciones Municipales de Educación

Objetivo: determinar el nivel de entrenamiento del subdirector y los metodólogos municipales para desarrollar la evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección de los directores de la escuela politécnica.

Rapport:

Co. (a) se está realizando una investigación sobre la evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica y por el grado de responsabilidad que su cargo tiene en relación con esta función le pedimos contribuya con esta investigación contestando algunas preguntas con la mayor sinceridad y concreción posibles. Debe saber que los criterios emitidos por usted serán de total uso investigativo y nunca se revelarán a terceras personas fuera del proceso de la investigación.

¿Está usted de acuerdo en cooperar con la investigación? Le damos las gracias de antemano por su atención.

Preguntas:

1. ¿Ha recibido usted entrenamiento para evaluar la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección de los directores de la escuela politécnica? (De ser afirmativa la respuesta) ¿Cuándo y qué contenidos recibieron en este entrenamiento?
2. ¿Cómo se prepara usted y su colectivo de colaboradores para evaluar el desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica?
3. ¿Qué sugerencias usted haría para perfeccionar su labor como evaluador de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica?

Resultados obtenidos en la entrevista.

Esta entrevista fue aplicada en la provincia Ciego de Ávila y de Camagüey a 7 subdirectores municipales para la ETP y a 8 metodólogos generales integrales de este subsistema.

Respuestas a la pregunta No. 1.

De primer momento solo tres metodólogos contestaron afirmativamente, luego de una explicación sobre las características de la evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección. Todos afirmaron que de una manera u otra si la han recibido en los seminarios de evaluación que realizan las direcciones municipales de educación. Los contenidos impartidos en todos los casos estuvieron en relación con los indicadores de la resolución de evaluación para los cargos docentes del MINED: Resultados del trabajo, capacidad de dirección, preparación para el cargo, superación, atención a sus subordinados y reservas y características personales e integridad y no con la concepción de la evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección del director en cuestión.

Respuestas a la pregunta No. 2.

Las respuestas sobre el cómo se preparan para la evaluación estuvieron centradas en la evaluación profesional y no en la evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección, manifestando argumentos como: estudio de la resolución de evaluación y demás resoluciones que norman el trabajo del director, trabajo en equipo en la sistematización de datos según el periodo a evaluar que muestren el nivel de cumplimiento de los indicadores de eficiencia y de evaluación según la resolución de evaluación, elaboración conjunta de ejemplo de una evaluación del desempeño pedagógico profesional de dirección de un director, entre otros argumentos no frecuentes entre los entrevistados.

Respuestas a la pregunta No. 3.

Antes de esta pregunta se precisó regular la dirección de la entrevista por parte del investigador haciendo énfasis en cuanto a las sugerencias para perfeccionar la evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección y no la evaluación profesional del director. Luego de estas salvedades, el 100% de los entrevistados expresaron que la primer sugerencia debía ser capacitarlos y entrenarlos en el uso de un sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica, se argumentó también sobre la sistematicidad con que debía ser aplicada la misma como instrumento de caracterización de la labor del director y de las Direcciones Municipales de Educación para perfeccionar sus funciones de asesoría y ayuda.

Observaciones y conclusiones derivadas de la entrevista.

- 1.- Los equipos municipales de educación para la ETP poseen preparación para evaluar el desempeño del director pero no su calidad en cuanto no tienen en sus manos el sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección como herramienta científica para su ejecución.
- 2.- Se aprecia un nivel de asimilación positivo hacia el sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección luego de explicado sus objetivos y etapas y se observa un interés alto en su aplicación en sus áreas de acción.

Anexo 6

Análisis Documental de la evaluación del director

Objetivo: analizar el procedimiento de evaluación del desempeño pedagógico profesional de dirección atendiendo a nivel de sistematicidad, y contenidos a evaluar según las evaluaciones profesionales realizadas al director.

Aspectos a analizar:

1. Frecuencia de la evaluación.
2. Contenidos de la evaluación.
3. Indicadores de caracterización y diagnóstico de los problemas del desempeño pedagógico profesional de dirección.

Resultados obtenidos por el análisis documental.

El análisis documental se realizó por parte del investigador a la evaluación profesional de los 22 directores de la ETP en la provincia Ciego de Ávila en el marco de las visitas de ayuda metodológica y las visitas de Inspección durante el curso 2004-2005.

Se aprecian tres tipos de frecuencia en la evaluación de los directores según se comprobó en el análisis documental como se aprecia en la siguiente tabla.

FRECUENCIA	% DE MANIFESTACIÓN	CRITERIO
Alta	6 Eval. para un 27.2%	Mensual
Media	7 Eval. para un 31.8%	Trimestral
Baja	9 Eval. para un 40.9%	Anual

Los contenidos de la evaluación son múltiples y se agrupan en tres estratos A- Presentes en el 70% de las evaluaciones, B- Presente en el 50% de las evaluaciones y C- Presente en el 30% de las evaluaciones. Se desechan aquellos criterios aislados a una evaluación u otra por no poseer niveles de frecuencia y sistematicidad en su aparición.

CONTENIDOS DE LA EVALUACIÓN. (Estrato A)

- 1.- Resultados del trabajo Político Ideológico en la escuela.
- 2.- Indicadores de eficiencia y su cumplimiento (Promoción, Retención, Asistencia)
- 3.- Control económico.
- 4.- Entrega de informaciones y documentaciones en tiempo.
- 5.- Cumplimiento de las normas de visitas de control y de ayuda metodológica.

CONTENIDOS DE LA EVALUACIÓN. (Estrato B)

- 1.- Trabajo con organizaciones estudiantiles.
- 2.- Formación de la reserva de cuadros
- 3.- Superación personal.

CONTENIDOS DE LA EVALUACIÓN. (Estrato C)

- 1.- Asistencia a reuniones y actividades citadas por las Direcciones Municipales y Provinciales de Educación.
- 2.- Características personales del director.
- 3.- Cumplimiento de planes de producción o servicios.

El tercer aspecto a observar estuvo relacionado con los indicadores de caracterización y diagnóstico de los problemas del desempeño pedagógico profesional de dirección en el cuerpo de la evaluación.

Se apreció solo en 3 evaluaciones del desempeño (13.7%) un verdadero análisis de causas de problemas en el desempeño de la evaluación. En el resto se apreció un formalismo estructurado a responder mecánicamente a cumplió o no cumplió el indicador, o se aprecia desarrollo en este aspecto

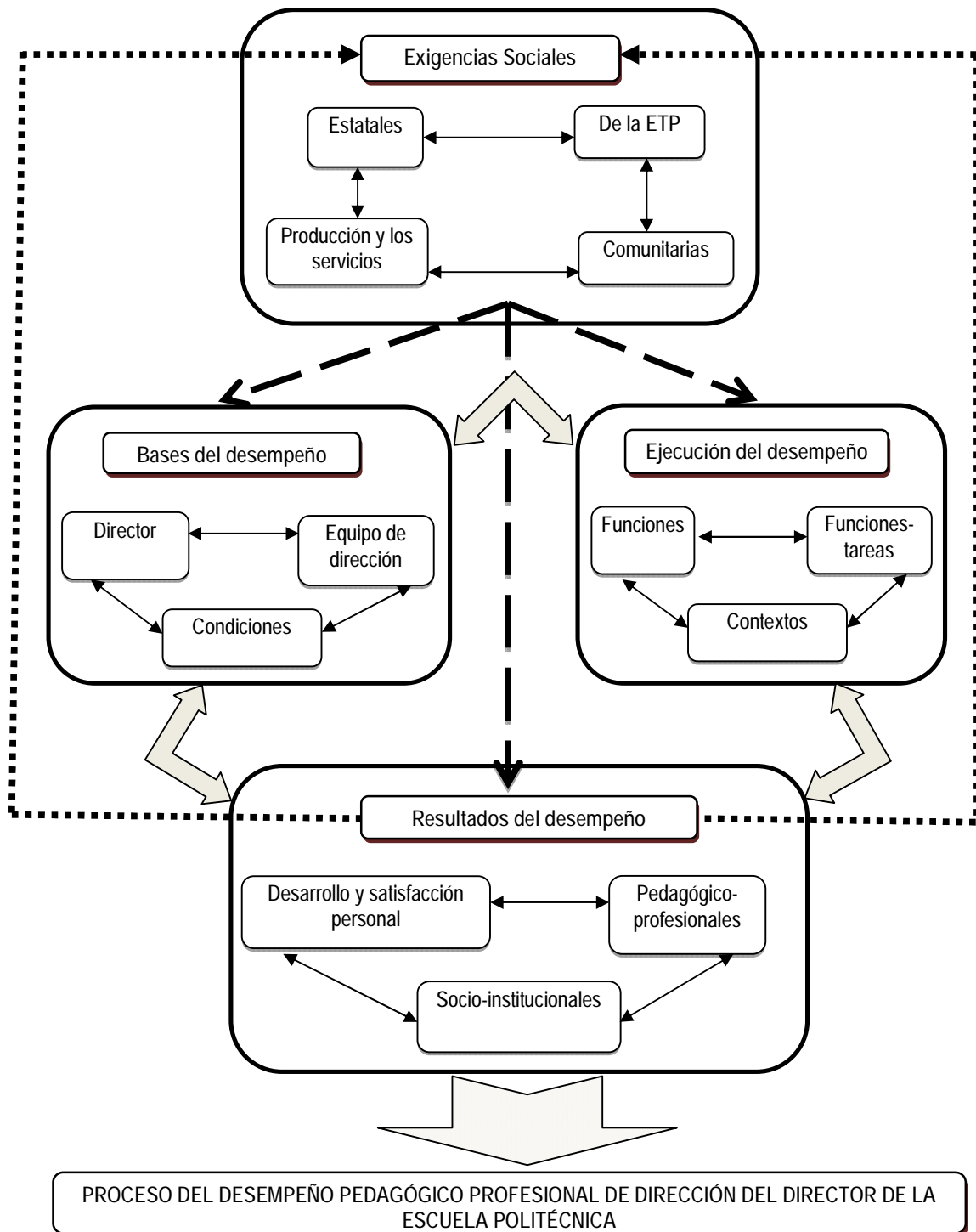
o no se aprecia, el director ejecutó o no ejecutó la actividad, entre otras construcciones gramaticales lo cual denota un pobre análisis de las causas de los problemas de desempeño, y una evaluación centrada en el dato de eficiencia y no en las causales que motivan el dato resultante.

Observaciones y conclusiones derivadas del análisis documental.

- 1.- Existe una tendencia entre el 31.8% y el 40.9% de la evaluación del desempeño pedagógico profesional de dirección a ser asistemática centrada en una evaluación por semestre o a una evaluación en el curso.
- 2.- Los contenidos de la evaluación se centran en el cumplimiento de indicadores y metas prefijadas con anterioridad en el plan de superación y desarrollo individual del director y no se aprecia una generalización en los aspectos a evaluar en el desempeño en cuanto a lo esencial de su actuación pedagógico profesional.
- 3.- La evaluación del desempeño pedagógico profesional de dirección no constituye un elemento de caracterización y diagnóstico a las verdaderas causas de los resultados que se le evalúan al director como herramienta de trabajo fundamental para concebir su superación y proyección de trabajo para etapas posteriores.

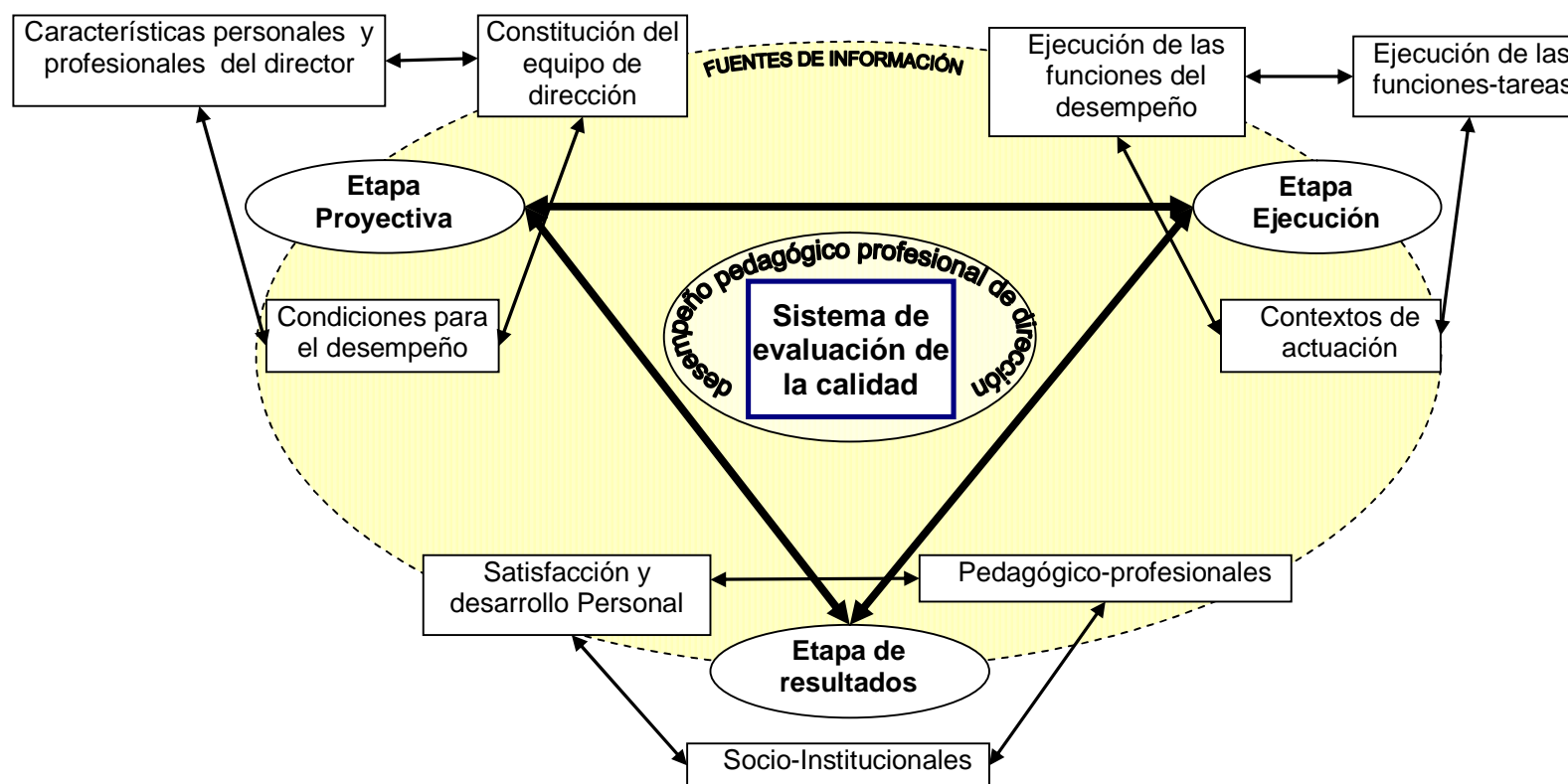
Anexo 7

MODELO DEL DESEMPEÑO PEDAGÓGICO PROFESIONAL DE DIRECCIÓN DEL DIRECTOR DE LA ESCUELA POLITÉCNICA



Anexo 8

Representación gráfica del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica.



Anexo 9

Instrumentos de aplicación del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica

La aplicación del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección no puede prescindir de instrumentos científicos para la recopilación de datos y análisis de sus resultados, lo cual contribuye con su aplicabilidad en el proceso de evaluación de la calidad.

Los instrumentos que se presentan constituyen ejemplos de algunos instrumentos aplicados durante el proceso de su aplicación práctica del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección, por lo que se sugiere se tomen como modelo para futuras aplicaciones del sistema pero no se apliquen tal y como están, en cuanto deben seguirse los pasos metodológicos de la aplicación del sistema en el cual en su momento inicial uno de sus pasos es precisamente rediseñar y crear los instrumentos necesarios para la obtención de datos.

ETAPA	DIMENSIÓN	INDICADORES RELACIONADOS CON	MÉTODOS
I- Proyección de la evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección	Características personales y profesionales del director	La experiencia, motivación, resultados profesionales alcanzados, cualidades político morales y formación técnica y pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis documental. • Entrevista al director. • Cuestionario al director. • Entrevista a directivos de la DME y DPE.
	Constitución del equipo de dirección	La cobertura del equipo de dirección, su experiencia, dominio del director de las funciones y roles de sus colaboradores, existencia y trabajo con la reserva; niveles de motivación de los subordinados; prestigio y disposición del equipo de dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis documental. • Entrevista al director. • Entrevista al equipo de dirección. • Entrevista a profesores. • Cuestionarios.
	Condiciones para el desempeño	Las condiciones personales, profesionales y materiales que son necesarias para el logro del desempeño.	<ul style="list-style-type: none"> • Observación. • Entrevista al director y su equipo. • Entrevistas a alumnos y tutores de la producción.
II- Ejecución de la evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional	Ejecución de las funciones pedagógico profesionales de dirección	La ejecución y cumplimiento de las funciones de dirección: planificación, organización, ejecución regulación, control	<ul style="list-style-type: none"> • Observación al desempeño pedagógico profesional de dirección. • Entrevista al director y su equipo de dirección. • Cuestionario sobre el cumplimiento de sus roles. • Entrevista al equipo de

de dirección			<p>dirección, estudiantes y profesores.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis documental de actas y resultados de los consejos técnicos, asesores y de dirección.
	Funciones-tareas del desempeño pedagógico profesional de dirección	La ejecución y cumplimiento de las funciones: Docente-Metodológica, Social-extensionista, Técnico-profesional, Científico-pedagógica y la función de administración y gestión de recursos.	<ul style="list-style-type: none"> • Observación al desempeño del director y de sus colaboradores más cercanos. • Entrevistas con estudiantes, profesores, miembros de la comunidad, trabajadores y directivos de la empresa y de las DME y DPE. • Análisis documental a los planes y documentos que norman el trabajo en cada área. <p>Comprobaciones orales y escritas a estudiantes y profesores.</p>
	Contextos de actuación	Los niveles de ejecución de las actividades por áreas de desempeño en los diferentes contextos, barreras del contexto, y satisfacción del director en relación con las actividades en los diferentes contextos.	<ul style="list-style-type: none"> • Observación al desempeño pedagógico profesional de dirección. • Entrevista con el director. • Entrevista con directores de empresa y miembros de la comunidad. • Encuestas para la determinación de áreas de conflicto.
III- Resultados de la evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección	Resultados de desarrollo y satisfacción personal	La evaluación profesoral y su satisfacción personal; cursos de superación vencidos; reconocimientos recibidos, señalamientos positivos y negativos e investigaciones y eventos participados.	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista al director. • Análisis documental. • Entrevista con directivos de las DPE y la DME.
	Pedagógico-profesionales	Los niveles de conocimientos demostrados por alumnos, docentes, y cuadros; niveles de satisfacción con los planes docente metodológico; cumplimiento del plan de producción y enseñanza	<ul style="list-style-type: none"> • Test de conocimientos a alumnos, cuadros y profesores. • Entrevista con el equipo de dirección, profesores, estudiantes y trabajadores de la producción.

		práctica, cumplimiento de los objetivos del año para los profesores en formación; satisfacción con la inserción laboral de estudiantes en la empresa; captación a carreras pedagógicas y su atención.	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis documental.
	Socio-institucionales	El cumplimiento de los objetivos estatales y la satisfacción de la Dirección Municipal de Educación, la comunidad, la empresa y las familias con los resultados de la escuela politécnica; lugar de la escuela a nivel provincial; participación de la escuela politécnica en eventos de extensión comunitaria, deportiva, artística, militar y criterio de las organizaciones políticas y de masas sobre la escuela politécnica.	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis documental. • Entrevista a metodólogos, profesores, familias, trabajadores de la producción. • Encuestas de opinión sobre el trabajo de dirección en la escuela.

MUESTRA DE INSTRUMENTOS A APLICAR DURANTE LAS ETAPAS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL DESEMPEÑO PEDAGÓGICO PROFESIONAL DE DIRECCIÓN

Cuestionario al director:

CUESTIONARIO

Co. (a) director (a):

El presente cuestionario tiene como propósito obtener información acerca de su desempeño pedagógico profesional de dirección, la cual será solo conocimiento de los aplicadores y no será divulgada o compartida sin su consentimiento. Le pedimos la mayor sinceridad y objetividad en sus respuestas, puesto que de Ud. depende el éxito de la misma.

MUCHAS GRACIAS.

(Señale el tipo de centro) IPA IPI IPES EO

Centro: _____ () () () ()

Nombre (s): _____ Apellidos: _____

Edad: _____ Sexo: M () F ()

Nivel escolar

Bachiller: () Técnico Medio: () Universitario ()

Especialidad: _____ Lic. () Ing. ()

Año de graduación: _____ Tipo de curso: CRE: () CPT ()

Integración revolucionaria:

CDR: () MTT: () BPD: () ACRC: () PCC: () UJC: () Otras: _____

Años de experiencia:

1. De trabajo en general: _____
2. En ETP: _____
3. Como director en este centro: _____
4. Como director escolar: _____
5. Como director en la ETP: _____

Ha dirigido en otros subsistemas de educación. Marque con una (X) en cuales y durante qué tiempo.

- () Primaria _____
- () Especial _____
- () Media _____
- () Preuniversitario _____
- () Universidad _____

Marque con una (X) los cargos que ha desempeñado en educación y exprese el tiempo:

- () Profesor _____ () Administrador _____
- () Profesor guía _____ () Sec. Gral. UJC _____
- () J'Dpto _____ () Sec. Gral. PCC _____
- () Subdirector docente _____ () Sec. Gral. SNTECD _____
- () Subdirector enseñanza práctica _____ () Otros _____
- () Subdirector de vida interna _____

Ha recibido Ud. cursos de superación en los últimos 5 años. De ser afirmativo complete el siguiente cuadro:

No	TÍTULO	MODALIDAD		INSTITUC. QUE IMPARTE	TEMÁTICA	LUGAR
		DIPLOM	POSTG			
1						
2						
3						
4						
5						

Otras actividades de superación en que ha participado:

Conferencias () Seminarios ()

Talleres () Encuentros ()

Reuniones metodológicas () Otras ()

Estas actividades abordaron temáticas de carácter:

Técnico () Pedagógico ()

Dirección () Metodológico ()

Psicológico () Didáctico ()

De haber participado en eventos en los últimos 3 años llene la siguiente tabla:

EVENTO	A NIVEL				EN CALIDAD DE	
	MCPAL	PROV	NAC	INTERNAC	PONENTE	DELEGADO

Por último le pedimos complete el siguiente cuadro sobre su reserva principal de dirección:

NOMBRE Y APELLIDOS	Ed	SEX		CARGO (completo)	ESPECIALIDAD	AÑO GRADUACIÓN	PREPARADO	
		F	M				SI	NO

Observación del desempeño pedagógico profesional de dirección del director:

GUÍA DE OBSERVACIÓN

INFORMACIÓN GENERAL

1. Copiar todas las actividades planificadas por el director para el periodo a observar (no interesa la forma en cómo lo tiene, oral, escrito u otro).
2. Solo limitarse a anotar lo observado. (no interpretar)
3. Hacer un resumen diario al final del día.
4. NO MOSTRAR EN NINGÚN MOMENTO LA GUÍA DE OBSERVACIÓN O LO QUE SE ANOTA.

A OBSERVAR

- I- Hora de llegada al centro.
- II- Cronología de ACTIVIDADES que realiza durante el día, profundizando en: (Ver tabla anexa a continuación)
 - ✓ Tiempo de inicio.
 - ✓ Participantes (si son de fuera del centro poner el organismo y el cargo)
 - ✓ Lugar: debe ponerse el lugar donde el director realiza la actividad.
 - ✓ ¿Qué hace? (Observar y anotar el tipo de acción que ejecuta, se informa, organiza, ejecuta procesos, decide acciones, evalúa el trabajo, trasmite conocimientos, otros)
 - ✓ Tiempo final de la actividad.
- III- Horario de descanso en la jornada laboral.
 - ✓ Hora de inicio
 - ✓ Actividad que hace (Fuera de las de trabajo, leer, ver TV, salir del centro, conversar, otras)
 - ✓ Lugar (Escuela , fuera) si es en la escuela dónde: pasillo, biblioteca, dirección, parque, otros
 - ✓ Cómo descansa (Individual – Solo en un local o área- en colectivo)
 - ✓ Hora final
- IV- Visitas recibidas imprevistas (ver tabla anexa No. 1):
 - ✓ Objetivo
 - ✓ Quién la efectúa
- V- Hora de salida del centro.

Tabla anexa para el registro de la observación diaria al desempeño del director.

Nombre y Apellidos del Director: _____ Escuela: _____

Fecha observación: _____

[illegible]

		Disposición y prestigio del equipo de dirección para ejecutar la toma de decisiones								
	Condiciones para el desempeño	Personales								
		Profesionales								
		Materiales								
Ejecución de la evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección	Ejecución de las funciones pedagógico profesional de dirección.	Planificación								
		Organización								
		Ejecución regulación								
		Control								
	Ejecución de las funciones-tareas del desempeño	Docente-Metodológica								
		Social-extensionista								
		Técnico-profesional								
		Científico-pedagógica								
		Administración y gestión de recursos.								
	Contextos de actuación	Niveles de ejecución de actividad por áreas de su desempeño								
		Nivel de ejecución de actividades en los contextos de desempeño.								
		Barreras del desempeño en relación con los contextos de desempeño								
		Satisfacción e insatisfacción del director en cuanto al tipo de desempeño a realizar en los diferentes contextos de desempeño								
Análisis de los resultados de la evaluación de la calidad del	Resultados personales	Evaluación profesoral								
		Satisfacción personal sobre la evaluación obtenida								
		Cursos de superación pedagógica y/o profesional vencidos con satisfacción.								
		Reconocimientos recibidos al desempeño pedagógico profesional de dirección a								

desempeño pedagógico profesional de dirección		diferentes niveles y contextos								
		Señalamientos positivos y negativos realizados a su desempeño pedagógico profesional de dirección								
		Investigaciones y nivel de realización								
		Participación en eventos a diferentes niveles								
	Pedagógico-profesionales	Niveles de conocimientos alcanzados por los alumnos								
		Nivel de conocimientos demostrados por los profesores y cuadros en cuanto al acontecer nacional y extranjero y a los contenidos del Sistema de Trabajo Político Ideológico del MINED								
		Nivel de satisfacción de los docentes con la ejecución del plan docente-metodológico								
		Cumplimiento del plan de producción y enseñanza práctica								
		Nivel de conocimientos expresado por los profesores en formación en los objetivos del año que realiza en la microuniversidad								
		Satisfacción de estudiantes, profesores e instructores de la producción por la inserción laboral de estudiantes								
		Satisfacción del profesor en formación en cuanto a su formación y desempeño docente								
		Cumplimiento en la captación hacia carreras pedagógicas								
		Relación de personal graduado y participante en la formación posgraduada								
	Socio-	Disciplina laboral								

	institucionales	Cumplimiento de los objetivos estatales								
		Satisfacción de la Dirección Municipal de Educación con los resultados de la escuela politécnica								
		Opinión de la familia sobre la escuela politécnica								
		Criterios de la comunidad sobre la gestión de la escuela politécnica.								
		Lugar de la escuela politécnica a nivel provincial								
		Niveles de satisfacción de la empresa y las entidades de servicios								
		Presentaciones de extensión comunitaria, deportiva, artística, militares Criterio de las organizaciones políticas y de masas sobre la escuela politécnica								

Anexo 10

ESTRUCTURA DE LAS DIMENSIONES E INDICADORES QUE CONFORMAN EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL DESEMPEÑO PEDAGÓGICO PROFESIONAL DE DIRECCIÓN DEL DIRECTOR DE LA ESCUELA POLITÉCNICA

Etapas proyectivas de la evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección.

Dimensión: CARACTERÍSTICAS PERSONALES Y PROFESIONALES DEL DIRECTOR.

Indicadores:

A) Experiencia pedagógica profesional y de dirección:

- Experiencia de trabajo en Educación.
- Experiencia en el subsistema de la ETP.
- Experiencia de dirección educacional.
- Experiencia como director de la ETP.
- Experiencia como director en la escuela politécnica actual.

B) Motivación del director hacia su desempeño pedagógico profesional de dirección:¹²

- Orientación Motivacional OM (necesidades, intereses, motivos, aspiraciones, expectativas como director educacional)
- Expectativa emocional EE (propósitos, metas, planes, proyectos como director educacional y profesional de la educación)
- Estado de satisfacción ES (vivencias afectivas en función de la satisfacción de su OM respecto a su desempeño y con los resultados de la escuela politécnica)
- Estado de ánimo observable (exaltado, optimista, indiferente, pesimista, desesperado)
- Sentimientos hacia su desempeño (de amor, de rechazo, de odio)
- Cualidades volitivas (Independencia en su actuación, seguridad, perseverancia, autocontrol)

C) Resultados profesionales alcanzados en los últimos cinco años:

- Evaluación profesional.
- Participación en cursos de superación o perfeccionamiento.
- Participación en ayudas metodológicas y asesoramientos.
- Participación en reciclajes de conocimientos por la producción.
- Participación en investigaciones.
- Participación en eventos.
- Publicación de artículos.

NOTA: cada resultado debe expresar lugar de obtención y puesto desempeñado.

D) Cualidades político-morales:

- Disposición para cumplir con éxito su desempeño pedagógico profesional de dirección.

¹² El indicador motivación del director hacia su desempeño se estructura atendiendo a las unidades motivacionales propuestas por García Leiva y otros: 2004:136. Estas son: orientación motivacional (OM); constituye el aspecto movilizador de la actuación, esta unidad establece su génesis, expectativa emocional (EE); direcciona el desempeño hacia los contextos de sus actuación, está en correspondencia con el sistema de objetivos del director y última, estado de satisfacción (ES); el cual sostiene el desempeño, por cuanto garantiza el aspecto sostenido de la regulación motivacional.

- Dominio de la política del gobierno, el partido y el MINED.
 - Conocimiento expresado sobre el acontecer político y noticioso nacional y extranjero.
 - Lealtad manifiesta al sistema social socialista (Militancia, convicción política-ideológica, análisis político y debate frecuente con su equipo de dirección, comunicador y defensor de la política del partido, unidad entre palabra y acción)
 - Grado de participación en la vida política de la escuela politécnica (Guardias, actividades políticas, desfiles, trabajos voluntarios, movilizaciones, otras)
 - Conducta social y comunitaria adecuada a su posición social.
 - Ejemplo personal.
 - Prestigio ante los profesores, su equipo de dirección y demás colaboradores.
 - Relaciones familiares.
- E) Características pedagógico-profesionales:
- Título universitario obtenido relacionado con la ETP.
 - Superación pedagógica y/o técnica.
 - Dominio de contenidos del proceso de dirección. (Prioridades, caracterización de la escuela politécnica, misiones, objetivos, proyección estratégica, resultados a alcanzar a corto, mediano y largo alcance)
 - Dominio de contenidos del proceso de enseñanza aprendizaje (para la formación del técnico medio, la capacitación del profesional de la producción o los servicios y la formación del profesional de la educación)
 - Amor hacia la profesión pedagógica y su dirección científica.
 - Dominio de las tecnologías de la informática y las comunicaciones.
- F) Características técnico profesionales:
- Conocimiento sobre los planes y programas de estudio, así como de los perfiles técnicos de las especialidades.
 - Dominio del plan de producción y de su estrategia de cumplimiento, vinculado a la formación del técnico medio.
 - Conocimiento del algoritmo organizativo, la inserción laboral, su estrategia para el curso escolar y estado actual.
 - Dominio del sistema de relaciones y convenios con empresas y organismos de la producción y los servicios.

Dimensión: EQUIPO DE DIRECCIÓN.

Indicadores:

- A) Cobertura del equipo de dirección.
- B) Experiencia individual de cada miembro del equipo de dirección.
- C) Experiencia del equipo de dirección (trabajando como equipo).
- D) Dominio del director sobre los conocimientos específicos de la labor de desempeño de los miembros de su equipo.
- E) Distribución y claridad de funciones y roles de acuerdo con las necesidades y posibilidades de la escuela politécnica y las posibilidades de los miembros del equipo.
- F) Existencia de reservas de dirección para cada miembro del equipo.
- G) Trabajo sistemático para la preparación de las reservas:
 - Reuniones de trabajo con la reserva. Análisis de evidencias sobre su realización.
 - Cumplimiento del plan de trabajo con la reserva.

- H) Niveles de motivación y compromiso para las labores de dirección por parte de los miembros del equipo de dirección.
- I) Disposición y prestigio del equipo de dirección para ejecutar la toma de decisiones.

Dimensión: CONDICIONES PARA EL DESEMPEÑO.

Indicadores:

B) Personales:

- Edad y capacidad psicológica aptas.
- Condiciones de satisfacción de vivienda. (Estado, constitución familiar de convivencia, distancia de la escuela politécnica)
- Prestigio ante su equipo de dirección, maestros, estudiantes, familia, empresa y la comunidad en sentido general.
- Estabilidad emocional familiar.
- Características del personal de la escuela politécnica (Cobertura, idoneidad, disciplina laboral, desarrollo de hábitos y capacidades para el cumplimiento del puesto de trabajo).
- Motivación profesional hacia el trabajo por parte de los profesores y el personal de servicios.

C) Profesionales:

- Constitución de la escuela politécnica (Interna, seminterna, mixta).
- Nivel profesional del claustro pedagógico.
- Grado académico y científico del claustro (graduados y en formación).
- Ambiente pedagógico (Disposición de trabajo, relaciones afectivas, buen trato, motivación por la labor pedagógica).
- Cobertura e idoneidad de profesores guías.
- Relaciones de trabajo con las empresas, organismos y la comunidad.
- Cobertura e idoneidad de la estructura municipal de educación para la atención sistemática al desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica.

C) Condiciones materiales:

- Estado constructivo de la escuela politécnica.
- Existencia de adecuados mobiliarios y base material de estudio y de vida.
- Existencia de medios de trabajo (Material de oficinas, medios de enseñanza, material gastable, computadoras, impresoras, mimeógrafos, u otros medios de reproducción gráfica)
- Condiciones de vida de estudiantes y trabajadores (iluminación, capacidad en los locales, ventilación, abasto de agua, útiles de limpieza)
- Existencia de medios de transporte de la escuela politécnica.
- Medios de comunicación. (Teléfono, e-mail, fax, otros)

Etapas de ejecución de la evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección.

Dimensión: EJECUCIÓN DE LAS FUNCIONES PEDAGÓGICO PROFESIONALES DE DIRECCIÓN

Indicadores:

A) Planeación.

- Existencia de un diagnóstico de la escuela politécnica que revele las potencialidades y debilidades de la institución como partida para su perfeccionamiento.

- Conocimiento del director y de sus colaboradores de qué debe lograrse, cuándo, cómo y con qué recursos se alcanzará el resultado, además de la declaración de los responsables para el cumplimiento de cada acción planificada.
- Existencia de un plan de trabajo anual, el cual debe:
 - Definir los objetivos a lograr en el año.
 - Definir la fecha o el lapso de tiempo en que se quiere lograr cada tarea para alcanzar el propósito. Sin empleo de términos ambiguos, bimensual, permanente, etc.
 - Precisar a quien corresponde cada tarea o acción, si es necesario personalizar para que no haya indefiniciones y que todos sepan lo que les corresponde hacer para que la escuela logre los objetivos del año.
 - Precisar cómo se va a controlar cada tarea y si no lo va a llevar al plan anual al menos tenerlo definido.
- Efectividad de la toma de decisiones. Participación del equipo de dirección en la toma de decisiones.
- Recursividad de las decisiones (Personas implicadas, tiempo de cumplimiento, recursos)
- Programa de acción concreto y delimitación de los responsables del cumplimiento de las decisiones de dirección.
- Objetivos de las decisiones tomadas en relación con las funciones de desempeño pedagógico profesional de dirección.
- Seguimiento a las decisiones tomadas.
- Uso de las tecnologías de la comunicaciones y la informática en el proceso de dirección.
- Dominio de las características y estado actual de los principales indicadores de los procesos pedagógico profesionales de dirección.
- Relación entre información emitida (solicitudes, datos, informes) e información recibida (retroalimentación del ciclo).
- Nivel de optimización de la información (Necesidad, pertinencia, posibilidad de uso, rapidez de su obtención)

B) Organización.

- Unidad de objetivos en los procesos de la escuela politécnica para el cumplimiento de los objetivos generales de la escuela politécnica.
- Claridad en las relaciones de subordinación de la estructura de dirección de la escuela politécnica y que no excedan el límite permisible para cada jefe.
- Declaración de responsabilidades de cada subordinado para su actuación y responsabilidad ante su superior.
- Existencia de unidad de mando en la estructura de dirección de la escuela politécnica.
- Distribución racional de la fuerza laboral.

C) Regulación o mando.

- Conjugación de la condición política con la competencia y la disciplina, con la iniciativa y el enfoque creador.
- Tener en cuenta los aspectos políticos, productivos y los educativos.
- Atención a los problemas y planteamientos de sus subordinados.
- Ser ejemplo de profesional en el desempeño de sus funciones y tareas.
- Logro de los niveles de ejecución ordenado e integral de la actividad de todos los factores que intervienen en los procesos de la escuela politécnica.

- Ejecución de la toma de decisiones, expresado en el cumplimiento de acciones concretas en los diversos procesos de la escuela politécnica para el cumplimiento de los objetivos planificados.
- D) Control.
- Asegurar que los directivos de todos los niveles apliquen correctamente los fundamentos de la dirección científica educacional.
 - Análisis del cumplimiento de las decisiones adoptadas.
 - Optimización en el uso de los recursos asignados.
 - Nivel de sistematicidad de la evaluación de los procesos (estrategia).
 - Valoración del cumplimiento con calidad de las tareas realizadas.
 - Identificación de las actividades previstas en la programación que se llevaron a cabo y aquellas otras que se añadieron al plan.
 - Proporción entre el esfuerzo realizado y los resultados obtenidos
 - Nivel de sistematicidad de la evaluación de los profesionales (Cuadros, docentes y personal de servicio)
 - Satisfacción del personal evaluado.
 - Análisis sistemático de las evaluaciones profesionales en los órganos técnicos y de dirección.
 - Dominio de la estrategia de evaluación y su aplicación.
- E) Formación y superación de los directivos.
- Ejecución de tareas que contribuyan a la formación de directivos:
 - Participación en la preparación metodológica.
 - Desarrollar clases metodológicas y demostrativas.
 - Ofrecer conferencias, seminarios y exposiciones.
 - Brindar apadrinamiento a maestros y profesores noveles.
 - Atender a los alumnos en formación pedagógica.
 - Participar en proyectos de investigación pedagógica.
 - Participar en recalificaciones por las empresas.
 - Trabajo con la FEEM y la FEU en la formación política-ideológica.
 - Trabajo con las reservas de cuadros (Planes de trabajo, niveles de ejecución, compromiso real de la reserva, disposición por la actividad de dirección)
 - Participación en visitas de ayuda metodológica.
 - Impartición de sesiones de trabajo con el claustro, el departamento docente o profesores aislados.
 - Asesorías personalizadas a los miembros del equipo de dirección.
 - Atención al proceso de formación pedagógica del profesional de la educación.
 - Seguimiento a la formación posgraduada de nivel superior pedagógica.

Dimensión: EJECUCIÓN DE LAS FUNCIONES-TAREAS.

Indicadores:

A) Docente-metodológico:

- Existencia y empleo de documentos que rijan la planificación del PEA (Horarios del día, Planes de estudios, planes de clase, planificación de controles a actividades docentes y visitas de ayuda metodológica.)
- Cumplimiento del horario general del día (Énfasis en el cumplimiento del horario docente).

- El trabajo con el Consejo Técnico para coordinar las relaciones entre los departamentos en la realización del trabajo político ideológico y metodológico.
 - Existencia y utilidad del plan metodológico dentro de la estrategia de la escuela. (correspondencia con las necesidades de los departamentos docentes, cumplimiento de actividades, regulación de actividades)
 - Calidad de las sesiones metodológicas a nivel de departamento y a nivel de claustro de acuerdo con los resultados de las evaluaciones sistemáticas y parciales.
 - Caracterización integral del área docente-metodológica para la formación del Técnico Medio y el profesional de la educación (profesores en formación).
 - Concepción del horario docente (Higiene, cumplimiento de las frecuencias de asignaturas)
 - Cumplimiento del plan de estudio.
 - Funcionamiento adecuado de la escuela como microuniversidad. Preparación del profesor en formación. Papel del tutor.
 - Cumplimiento del diseño curricular del profesor en formación (Académico, laboral e investigativo)
 - Funcionamiento de la estrategia de captación hacia las carreras pedagógicas.
- B) Social-extensionista:
- Conocimiento integral de la comunidad educativa (maestros, alumnos, familia, comunidad)
 - Funcionamiento de la brigada de la FEU.
 - Funcionamiento del ejecutivo de la FEEM y el grupo.
 - Atención a la familia y agentes de la comunidad.
 - Relaciones de trabajo con las organizaciones políticas y de masas de la comunidad.
 - Existencia y funcionamiento del módulo cultural y deportivo de la escuela politécnica.
 - Desarrollo del trabajo preventivo y comunitario y su concepción estratégica.
 - Trabajo con el profesor guía para la labor social y comunitaria.
 - Coordinación de trabajo sistemático con el Consejo de atención a Menores.
- C) Técnico-profesional:
- Proyección del plan de producción.
 - Existencia y uso de aulas y/o locales especializados para las especialidades de la escuela politécnica.
 - Coeficiente de disponibilidad técnica de equipos y máquinas para la ejecución de actividades prácticas en los talleres de la escuela politécnica.
 - Cumplimiento de la proyección anual de inserción laboral.
 - Atención sistemática por la escuela politécnica a la inserción laboral.
 - Cumplimiento del plan de actividades prácticas desde la inserción laboral.
 - Relación con organismos y empresas de la producción y los servicios.
 - Nivel de retroalimentación de los profesores por estadías en la producción o los servicios.
 - Seguimiento y control a la producción de los talleres y áreas de la escuela politécnica (recepción de materiales, consumo, registro y entrega total de la producción y facturación del cobro).
- D) Científico-pedagógica:
- Constitución del consejo de innovadores y racionalizadores de la escuela politécnica.
 - Constitución y funcionamiento de la estrategia de superación pedagógica profesional de maestros, directivos y otros trabajadores.

- Funcionamiento de las aulas pedagógicas.
 - Constitución y funcionamiento de las sociedades científico-estudiantiles.
 - Concepción anual, ejecución y niveles de participación y calidad de eventos de sociedades científico-estudiantiles.
 - Compromisos laborales en función de la ejecución o participación en investigaciones, invenciones o innovaciones tecnológicas.
 - Participación de los docentes en eventos a diferentes niveles y resultados obtenidos.
 - Funcionamiento de la formación posgraduada académica y científica de su claustro (Matriculados, motivados a hacerlo, labor política en función de ello).
- E) Administración y gestión de recursos:
- Atención al hombre (alimentación, descansos, vacaciones, estimulación, distribución del trabajo).
 - Control de los medios materiales (Almacenes, medicamentos, medios básicos, existencia de actas de responsabilidad).
 - Estado higiénico de las áreas y locales de la escuela politécnica.
 - Distribución y control de la entrega de productos en almacén (solicitud y entrega, anotaciones en el control de almacén).
 - Comprobaciones periódicas de medios básicos (existencia del control del 10% para el director y el control total de la escuela, identificación, movimientos, préstamos y su control).
 - Pagos de estipendios y salarios (solicitudes de pago de estipendio, pago y liquidación, nómina de pago a los trabajadores, identificación de ausencias e impuntualidades, liquidación de la nómina).
 - Control de entrega de materiales y herramientas a alumnos y maestros (modelaje, revisión y custodia, entregas, devoluciones, uso de medios del pañol y su control).
 - Existencia y funcionamiento de la documentación del área económica según manual de procedimientos para la escuela. Sistema Nacional de Contabilidad (SNC).

Dimensión: CONTEXTOS DE ACTUACIÓN.

Indicadores:

- A) Niveles de ejecución de actividad por áreas de su desempeño (Docente-metodológica, social-extensionista, técnico-profesional, científico-pedagógica y de administración y gestión de recursos).
- B) Nivel de ejecución de actividades en las diferentes agencias educativas (Escuela politécnica, familia, comunidad, empresa).
- C) Barreras del desempeño en relación con los contextos de desempeño.
- D) Potencialidades contextuales y situacionales que facilitan el desempeño en una función-tarea en específico o en su generalidad.
- E) Satisfacción e insatisfacción del director en cuanto al tipo de desempeño a realizar en los diferentes contextos.

Etapas análisis de los resultados de la evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección.

Dimensión: DE SATISFACCIÓN Y DESARROLLO PERSONAL.

Indicadores:

- A) Evaluación profesoral.
- B) Satisfacción personal sobre la evaluación obtenida.
- C) Cursos de superación pedagógica y/o profesional vencidos con satisfacción:
 - Superación de cuadros.
 - Formación posgraduada (estado y cumplimiento del plan de trabajo)
 - Formación académica (estado y cumplimiento del plan de trabajo)
 - Formación científica (estado y cumplimiento del plan de trabajo)
- D) Reconocimientos recibidos al desempeño pedagógico profesional de dirección a diferentes niveles y contextos (premios, condecoraciones, medallas, avales, certificados y otros)
- E) Señalamientos positivos y negativos realizados a su desempeño pedagógico profesional de dirección (Medidas disciplinarias, estimulaciones, resultados en rendiciones de cuentas sobre su labor a diferentes niveles, análisis de su labor por las estructuras del MINED).
- F) Investigaciones y nivel de realización.
- G) Participación en eventos a diferentes niveles.
- H) Satisfacción del equipo de dirección por la gestión del director.

Dimensión: RESULTADOS PEDAGÓGICO PROFESIONALES DE DIRECCIÓN.

Indicadores:

- A) Niveles de conocimientos alcanzados por los alumnos en lo político-ideológico, el área de las ciencias y las humanidades y en el área de las asignaturas técnicas.
- B) Nivel de conocimientos demostrado por los profesores y cuadros en cuanto al acontecer nacional y extranjero y a los contenidos del Sistema de Trabajo Político Ideológico del MINED.
- C) Nivel de satisfacción de los docentes con las acciones derivadas del plan de trabajo metodológico.
- D) Cumplimiento del plan de producción y enseñanza práctica.
- E) Cumplimiento de los objetivos del año de los profesores en formación en la microuniversidad.
- F) Satisfacción de estudiantes, profesores e instructores de la producción por la inserción laboral de estudiantes.
- G) Satisfacción del profesor en formación en cuanto a su formación y desempeño docente.
- H) Cumplimiento cualitativo y cuantitativo de la captación hacia carreras pedagógicas.
- I) Relación de personal graduado y participante en la formación posgraduada.
- J) Clima de trabajo entre los miembros del equipo de dirección (Deseos de trabajo, ayuda mutua, cooperación)
- K) Relación entre la evaluación de cuadros, docentes y otro personal y sus resultados.
- L) Cumplimiento de la toma de decisiones.
- M) Calidad del proceso de abastecimiento, almacenaje y uso de los recursos.
- N) Nivel de control de los recursos materiales y financieros
 - Activos fijos tangibles.
 - Materiales de enseñanza práctica.
 - Presupuesto.

Dimensión: RESULTADOS SOCIO-INSTITUCIONALES.

Indicadores:

- A) Disciplina laboral:
 - Asistencia y puntualidad.

- Aprovechamiento de la jornada laboral.
- B) Cumplimiento de los objetivos estatales.
- C) Satisfacción de la Dirección Municipal de Educación con los resultados de la escuela politécnica.
- D) Opinión de la familia sobre los procesos que se desarrollan en la escuela politécnica.
- E) Criterios de la comunidad sobre la gestión de la escuela politécnica.
- F) Lugar de la escuela politécnica a nivel provincial en:
 - Encuentros de conocimientos y habilidades.
 - Resultados de la evaluación de la calidad de la educación.
 - Emulación entre las escuelas politécnicas.
- G) Niveles de satisfacción de la empresa y las entidades de servicios.
 - Con los alumnos insertados en los procesos de producción y los servicios.
 - Con los planes de capacitación que desarrolla la escuela para el trabajador.
 - Con los niveles de convenios firmados para la colaboración escuela politécnica-empresa.
- H) Presentaciones de extensión comunitaria, deportiva, artística, militar.
- I) Criterio de las organizaciones políticas y de masas sobre la escuela politécnica.

Anexo 11

Estimado Colega:

Ha sido Ud. seleccionado para su posible colaboración con la investigación — sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de escuela politécnica —. En tal sentido se elabora esta encuesta cuyo objetivo es: Valorar su grado de competencia en la temática referida. Para este propósito debe completar los siguientes aspectos:

AGRADEZCO POR ANTICIPADO SU COOPERACIÓN.

Nombre y Apellidos:		Teléf.:	
Centro de Trabajo:		e-mail:	
Cargo que Ocupa:		Categoría Docente:	
Experiencia en Educación:		Categoría Científica:	
Exper. como Director Educacional :		Experiencia en la ETP:	
Exper. como director de la ETP:			

- ¿Podría Ud. Marcar en la casilla que se corresponda con la cantidad de información que posee sobre el desempeño profesional del director de la escuela politécnica y la evaluación de su calidad? Debe conocer que "0" significa que no posee ningún conocimiento del tema, mientras que "10", significa que posee un total dominio del mismo.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- Marque con un "X" que fuentes han contribuido y en qué medida a que Ud. alcance los conocimientos que posee.

Fuentes de argumentación	Grado de influencia en cada uno de los puntos		
	ALTO	MEDIANO	BAJO
Análisis teóricos realizados por Ud.			
Su experiencia obtenida.			
Trabajos revisados de autores nacionales.			
Trabajos revisados de autores extranjeros.			
Su propio conocimiento del estado del problema en el extranjero			
Su intuición			

- ¿Puede Ud. sugerirme algún compañero que pudiera contribuir a evaluar el sistema? De ser positivo por favor complete sus datos en la siguiente tabla.

Nombre y Apellidos	Centro de Trabajo	Cargo	Provincia	E-mail

Anexo 11 (a)

Norma y Clave de la autovaloración.

Fuente de argumentación	Alto	medio	bajo
Análisis teórico realizado.	0.3	0.2	0.1
Su experiencia obtenida.	0.5	0.4	0.2
Trabajos de autores extranjeros.	0.02	0.02	0.02
Trabajos de autores nacionales.	0.02	0.02	0.02
Su propio conocimiento del estado del problema en el extranjero.	0.05	0.05	0.05
Su intuición.	0.01	0.01	0.01

Determinación del coeficiente de Competencia de los expertos (K).

Experto No.	KC	KA	K	ALTA	MEDIA	BAJA
1	0,8	0,795	0,7975		X	
2	0,8	1	0,9	X		
3	0,8	0,875	0,8375	X		
4	0,8	0,82	0,81	X		
5	0,8	1	0,9	X		
6	0,8	1	0,9	X		
7	0,7	0,96	0,83	X		
8	0,7	0,95	0,825	X		
9	0,7	0,94	0,82	X		
10	0,8	0,965	0,8825	X		
11	0,7	0,95	0,825	X		
12	0,7	0,95	0,825	X		
13	0,7	0,95	0,825	X		
14	0,7	1	0,85	X		
15	0,7	0,895	0,7975		X	
15	0,7	0,905	0,8025	X		
15	0,8	0,98	0,89	X		
18	0,7	0,895	0,7975		X	
19	0,8	0,98	0,89	X		
20	0,8	1	0,9	X		
21	0,9	0,8	0,85	X		
22	0,8	0,945	0,8725	X		

Código de interpretación:

Cuando $0.8 < K < 1$ coeficiente de competencia alto.

Cuando $0.5 < K < 0.8$ coeficiente de competencia medio.

Cuando $K < 0.5$ coeficiente de competencia bajo.

Anexo 12

Datos generales de los expertos seleccionados para el método Delphi

No.	Lic.	M.Sc	Dr. C	Experiencia en Educación				Categoría Docente			
				10-15	15-20	20-25	25-30	I	As	Au	T
1	X	X	X				X				X
2	X	X	X	X							X
3	X	X	X		X						X
4	X		X			X				X	
5	X		X			X				X	
6	X		X				X				X
7	X		X			X				X	
8	X				X					X	
9	X	X				X			X		
10	X	X			X				X		
11	X				X				X		
12	X	X			X					X	
13	X						X		X		
14	X	X		X				X			
15	X			X					X		
16	X			X					X		
17	X	X		X					X		
18	X					X			X		
19	X					X		X			
20	X	X				X			X		
21	X						X			X	
22	X	X			X					X	
Total	22	10	7	5	6	7	4	2	9	7	4
%	100	45.4	31.8	22.7	27.3	31.8	18.2	9.1	40.9	31.8	18.1

Anexo 13

Instrumento de valoración del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección por los expertos (Ronda I)

Compañero (a): A continuación se le pide su opinión respecto al grado de adecuación que se concede a cada uno de los componentes del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica.

1. Los componentes se le presentan en la siguiente tabla. Solo deberá marcar en una celda su opinión relativa al grado de adecuación de cada uno de ellos atendiendo a la valoración que le merece desde el análisis del resumen del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección que le ha sido entregado, atendiendo a la escala siguiente:

C1- Muy adecuado. C2- Bastante adecuado. C3- Adecuado. C4- Poco adecuado. C5- No adecuado.

Etapas del sistema de evaluación	Dimensiones	C1	C2	C3	C4	C5
Etapas proyectiva	Constitución del equipo de dirección.					
	Condiciones para el desempeño.					
Etapas ejecución del sistema	Ejecución de las funciones pedagógico profesionales de dirección.					
	Modo de actuación pedagógico profesional de dirección.					
	Contextos de actuación.					
Etapas resultados	Resultados personales del director					
	Resultados pedagógico profesionales					
	Resultados de la dirección educacional					
Relaciones entre las etapas del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección.						
Representación gráfica del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección.						

Incluya en esta tabla otros componentes que considere necesarios en el sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección y su grado de significación, atendiendo a la escala antes asumida.

COMPONENTES	C1	C2	C3	C4	C5

2. Exponga sus criterios acerca de en qué medida el sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección propuesto es expresión de la necesidad social existente en torno a la evaluación de la calidad de la educación en Cuba y en particular la evaluación de la calidad de la gestión de los directores de las escuelas politécnicas.
3. ¿Considera que el sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica resulta factible de aplicar desde la propuesta que aquí se realiza?
4. ¿Qué se aprecia como aspectos positivos en la concepción teórica del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección?
5. ¿Qué se aprecia como aspectos negativos en la concepción teórica del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección?

Anexo 14

Resultados de la aplicación de la primera ronda de expertos para el sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección.

Pregunta No. 1

MATRIZ DE FRECUENCIA

Dimensiones	C1	C2	C3	C4	C5	TOTAL
D1	5	6	2	6	3	22
D2	6	8	4	1	3	22
D3	8	7	3	2	2	22
D4	6	9	3	2	2	22
D5	7	9	4	1	1	22
D6	9	7	2	2	2	22
D7	5	5	3	6	3	22
D8	1	1	2	8	10	22
D9	1	1	1	9	10	22
D10	4	8	5	3	2	22
TOTAL	52	61	29	40	38	220

MATRIZ DE FRECUENCIA ACUMULADAS

Dimensiones	C1	C2	C3	C4	C5
D1	5	11	13	19	22
D2	6	14	18	19	22
D3	8	15	18	20	22
D4	6	15	18	20	22
D5	7	16	20	21	22
D6	9	16	18	20	22
D7	5	10	13	19	22
D8	1	2	4	12	22
D9	1	2	3	12	22
D10	4	12	17	20	22
TOTAL	52	113	142	182	220

MATRIZ DE FRECUENCIA RELATIVAS ACUMULADAS

Dimensiones	C1	C2	C3	C4	C5
D1	0,23	0,50	0,59	0,86	1,00
D2	0,27	0,64	0,82	0,86	1,00
D3	0,36	0,68	0,82	0,91	1,00
D4	0,27	0,68	0,82	0,91	1,00
D5	0,32	0,73	0,91	0,95	1,00
D6	0,41	0,73	0,82	0,91	1,00
D7	0,23	0,45	0,59	0,86	1,00
D8	0,05	0,09	0,18	0,55	1,00
D9	0,05	0,09	0,14	0,55	1,00
D10	0,18	0,55	0,77	0,91	1,00

MATRIZ DE VALORES DE ABSCISAS

Dimensiones	C1	C2	C3	C4	Suma	Promedio	Escala
D1	-0,75	0,00	0,23	1,10	0,58	0,145	0,003
D2	-0,60	0,35	0,91	1,10	1,75	0,437	-0,289
D3	-0,35	0,47	0,91	1,34	2,37	0,592	-0,444
D4	-0,60	0,47	0,91	1,34	2,11	0,528	-0,380
D5	-0,47	0,60	1,34	1,69	3,16	0,789	-0,641
D6	-0,23	0,60	0,91	1,34	2,62	0,655	-0,507
D7	-0,75	-0,11	0,23	1,10	0,46	0,116	0,032
D8	-1,69	-1,34	-0,91	0,11	-3,82	-0,955	1,103
D9	-1,69	-1,34	-1,10	0,11	-4,01	-1,002	1,150
D10	-0,91	0,11	0,75	1,34	1,29	0,322	-0,174
Suma	-8,05	-0,17	4,17	10,55	6,51		
Límites	-0,73	-0,02	0,38	0,96	0,12		



De las tablas se puede resumir que:

Muy adecuado	Bastante adecuado	Adecuado	Poco adecuado	No adecuado
-0,73	-0,02	0,38	0,96	

Por tanto entonces de acuerdo a los resultados de las tablas anteriores:

Dimensiones	CATEGORÍA
D1	BASTANTE ADECUADO
D2	BASTANTE ADECUADO
D3	BASTANTE ADECUADO
D4	MUY ADECUADO
D5	MUY ADECUADO
D6	MUY ADECUADO
D7	ADECUADO
D8	NO ADECUADO
D9	NO ADECUADO
D10	BASTANTE ADECUADO

Se aprecia según el criterio de los expertos que la dimensión resultados de la dirección educacional y las relaciones entre las etapas del modelo no se adecuan a la finalidad del diseño del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección. Por tanto estos elementos deben ser rediseñados en su totalidad y adecuar el análisis a todo el sistema, teniendo en cuenta que la variación de uno de sus elementos influye en las cualidades de los demás.

Se decide entonces, sobre esta base, rediseñar el sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección y someterlo nuevamente a la valoración de los expertos.

PREGUNTA NO. 2

El 100% de los expertos declaró que el diseño del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección propuesto es expresión de la necesidad social existente en torno a la evaluación de la calidad de la educación en Cuba y en particular la evaluación de la calidad de la gestión de los directores de las escuelas politécnicas.

PREGUNTA NO. 3

La respuesta a la pregunta sobre la factibilidad de aplicación del sistema según la valoración de los expertos estuvo dada en tres grupos de criterios como se aprecia a continuación.

- Entre el 36.4% y el 31.8% de los expertos manifestaron que el sistema puede ser factible de aplicarse en la práctica de la dirección de la escuela politécnica si se rediseñan y conciben aspectos sugeridos en las preguntas 4 y 5 de este instrumento.
- El 27.2% manifestó (6) que el sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección no es factible de aplicación en la práctica.
- Un experto no emitió criterio de valor, solo opinó que se abstenía a responder esta pregunta.

PREGUNTA NO. 4

Se aprecian como aspectos positivos en la concepción teórica del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección

- La concepción de la evaluación con un enfoque de sistema, que permite valorar la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica en etapas sucesivas de un todo y no como un momento particular o un proceso no estructurado.
- Se diseña sobre la base del modelo del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica, lo cual le da validez a su estructuración y concepción teórica.
- Constituye una propuesta que se integra a los esfuerzos de evaluación de la calidad de la educación, en América Latina, Cuba y en la ETP como subsistema educacional para la formación de la fuerza calificada que demanda el país.

PREGUNTA NO. 5

Se apreció como aspectos negativos en la concepción teórica del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección.

- La no concepción de una dimensión o indicadores personales o características de la personalidad del director en las bases o proyección del desempeño pedagógico profesional de dirección.
- Marcada tendencia a la evaluación de elementos cognitivo-instrumentales del desempeño pedagógico profesional de dirección al margen de los elementos afectivos-motivacionales que potencian, modifican o frenan la actuación pedagógica profesional de dirección de calidad.
- No declaración de las fuentes de información que aportan los datos con que opera el sistema, como elementos activos y dinámicos en cada uno de las etapas y relaciones que se dan en el sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección.
- No se conciben resultados institucionales en la evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección como valoración del desempeño a escala general en la escuela politécnica, en contraposición con los resultados de dirección educacional declarados que constituyen resultados intrínsecos de la labor del director, materializado en lo personal, lo pedagógico-profesional y en lo Institucional.

Anexo 15

Instrumento de valoración del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección por los expertos (Ronda II)

Compañero (a):

A continuación se le pide su opinión respecto al grado de adecuación que se concede a cada uno de los componentes del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica.

Los componentes se le presentan en la siguiente tabla. Solo deberá marcar en una celda su opinión relativa al grado de adecuación de cada uno de ellos atendiendo a la valoración que le merece desde el análisis del resumen del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección que le ha sido entregado, atendiendo a la escala siguiente:

C1- Imprescindible para la aplicación del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección.

C2- Muy útil para la implementación del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección.

C3- Útil para la implementación del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección.

C4- Poco importante para la implementación del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección.

C5- Nada importante para la implementación del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección.

Etapas del Sistema.	Dimensiones	C1	C2	C3	C4	C5
Etapa proyectiva	Características personales y profesionales del director.					
	Constitución del equipo de dirección.					
	Condiciones para el desempeño.					
Etapa ejecución del sistema	Ejecución de las funciones pedagógico profesionales de dirección.					
	Ejecución de las funciones-tareas.					
	Contextos de actuación.					
Etapa resultados	Resultados personales del director					
	Resultados pedagógico profesionales de dirección.					
	Resultados institucionales.					
Fuentes de información	Socio-políticas a nivel micro y macro					
	Pedagógico-profesionales a nivel micro y macro					

Relaciones entre los componentes del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección.	Entre las etapas del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección. (Subordinación)					
	Entre las dimensiones e indicadores de cada etapa (Coordinación)					
	Entre las dimensiones del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección verticalmente a todas la etapas					
Representación gráfica del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección.						

1. ¿Considera que el sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica resulta factible de aplicar desde la propuesta que aquí se realiza?

Anexo 16

Resultados de la aplicación de la segunda ronda de expertos para el sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección.

Pregunta No. 1

MATRIZ DE FRECUENCIAS

Dimensiones	C1	C2	C3	C4	C5	TOTAL
D1	17	2	1	1	1	22
D2	16	3	1	1	1	22
D3	17	2	1	1	1	22
D4	18	1	1	1	1	22
D5	17	2	1	1	1	22
D6	18	1	1	1	1	22
D7	17	2	1	1	1	22
D8	16	2	2	1	1	22
D9	15	3	2	1	1	22
D10	16	3	1	1	1	22
D11	16	3	1	1	1	22
D12	18	1	1	1	1	22
D13	16	2	2	1	1	22
D14	18	1	1	1	1	22
D15	18	1	1	1	1	22
TOTAL	253	29	18	15	15	308

MATRIZ DE FRECUENCIA ACUMULADAS

Dimensiones	C1	C2	C3	C4	C5
D1	17	19	20	21	22
D2	16	19	20	21	22
D3	17	19	20	21	22
D4	18	19	20	21	22
D5	17	19	20	21	22
D6	18	19	20	21	22
D7	17	19	20	21	22
D8	16	18	20	21	22
D9	15	18	20	21	22
D10	16	19	20	21	22
D11	16	19	20	21	22
D12	18	19	20	21	22
D13	16	18	20	21	22
D14	18	19	20	21	22
D15	18	19	20	21	22
TOTAL	235	263	280	294	308

FRECUENCIA RELATIVAS ACUMULADAS

Dimensiones	C1	C2	C3	C4	C5
D1	0,77	0,86	0,91	0,95	1,00
D2	0,73	0,86	0,91	0,95	1,00
D3	0,77	0,86	0,91	0,95	1,00
D4	0,82	0,86	0,91	0,95	1,00
D5	0,77	0,86	0,91	0,95	1,00
D6	0,82	0,86	0,91	0,95	1,00
D7	0,77	0,86	0,91	0,95	1,00
D8	0,73	0,82	0,91	0,95	1,00
D9	0,68	0,82	0,91	0,95	1,00
D10	0,73	0,86	0,91	0,95	1,00
D11	0,73	0,86	0,91	0,95	1,00
D12	0,82	0,86	0,91	0,95	1,00
D13	0,73	0,82	0,91	0,95	1,00
D14	0,82	0,86	0,91	0,95	1,00
D15	0,82	0,86	0,91	0,95	1,00

MATRIZ DE VALORES DE ABCISAS

Dimensiones	C1	C2	C3	C4	Suma	Promedio	Escala
D1	0,75	1,10	1,34	1,69	4,87	1,218	-0,657
D2	0,60	1,10	1,34	1,69	4,73	1,182	-0,621
D3	0,75	1,10	1,34	1,69	4,87	1,218	-0,657
D4	0,91	1,10	1,34	1,69	5,03	1,258	-0,697
D5	0,75	1,10	1,34	1,69	4,87	1,218	-0,657
D6	0,91	1,10	1,34	1,69	5,03	1,258	-0,697
D7	0,75	1,10	1,34	1,69	4,87	1,218	-0,657
D8	0,60	0,91	1,34	1,69	4,54	1,135	-0,574
D9	0,47	0,91	1,34	1,69	4,41	1,102	-0,541
D10	0,60	1,10	1,34	1,69	4,73	1,182	-0,621
D11	0,60	1,10	1,34	1,69	4,73	1,182	-0,621
D12	0,91	1,10	1,34	1,69	5,03	1,258	-0,697
D13	0,60	0,91	1,34	1,69	4,54	1,135	-0,574
D14	0,91	1,10	1,34	1,69	5,03	1,258	-0,697
D15	0,91	1,10	1,34	1,69	5,03	1,258	-0,697
Suma	10,12	14,79	18,69	23,67	67,27		
Límites	0,42	0,62	0,78	0,99	0,56		



De las tablas se puede resumir que:

Muy adecuado	Bastante adecuado	Adecuado	Poco adecuado	No adecuado
0,42	0,62	0,78	0,99	

Por tanto entonces de acuerdo a los resultados de las tablas anteriores:

Dimensiones	CATEGORÍA
D1	MUY ADECUADO
D2	MUY ADECUADO
D3	MUY ADECUADO
D4	MUY ADECUADO
D5	MUY ADECUADO
D6	MUY ADECUADO
D7	MUY ADECUADO
D8	MUY ADECUADO
D9	MUY ADECUADO
D10	MUY ADECUADO

PREGUNTA NO. 2

El 95,5% de los expertos manifestó que en su consideración el sistema de evaluación de la calidad de la educación del director de la escuela politécnica resulta factible de aplicarse en la práctica de esta institución, solo un director manifestó disconformidad en ello.

Cuestionario empleado como caracterización inicial de los aplicadores del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección

CUESTIONARIO

Atendiendo al proceso de implementación que se desarrolla para valorar la validez del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica. Le pedimos tenga a bien completar el siguiente cuestionario.

Nombre y apellidos:		Fecha:	
Cargo:			
Experiencia de dirección:	Experiencia como director de escuela politécnica:		

1. ¿Ha participado usted en los ejercicios de evaluación de la calidad de la educación?
Si _____ No _____
2. De su respuesta ser afirmativa, exprese a que niveles ha participado. De ser negativa pase a la pregunta número 3.
_____ A nivel de aula, clase o asignatura específica.
_____ A nivel de escuela politécnica.
_____ A nivel municipal
_____ A nivel provincial.
_____ Otro. Especifique. _____
3. En su criterio la evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección, es un tema de:
_____ Mucha importancia.
_____ De alguna importancia.
_____ Importante.
_____ En ocasiones importante.
_____ Algo innecesario.
4. Argumente su selección en las siguientes líneas

5. En una escala del 0 al 10, clasifique sus conocimientos para evaluar la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección. Donde 0 significa el nivel mínimo o nulo de conocimiento y el 10 significa el total o el máximo nivel de conocimientos.

[illegible]

Resultados obtenidos en este cuestionario

De los datos generales lo más significativo a revelar es que el 71.4% de los aplicadores poseen experiencia de dirección y de ellos 3 han sido directores de escuelas politécnicas, lo que representa un 42.9%. Esto permite valorar que los aplicadores poseen conocimiento y dominio, del área sobre la cual funcionará el sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección.

Pregunta No. 1 y No. 2.

El 100% de los aplicadores manifestaron haber tenido participación en operativos de calidad de la educación a los diferentes niveles indagados, como se representa en el siguiente cuadro.

Nivel de evaluación	Participación	%
Aula/ Asignatura	6	85.7
Escuela Politécnica	4	57.4
Nivel Municipal	3	42.9
Nivel Provincial	2	28.6

Pregunta No. 3 y No 4.

La totalidad de los aplicadores consideran que la evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica es un aspecto muy importante. Sus argumentos agrupados pueden referir el por qué es muy importante según su criterio atendiendo a que:

- Constituye una herramienta de caracterización y diagnóstico para el director y las estructuras de dirección que con él laboran.
- Contribuye con el perfeccionamiento del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica, al revelar donde están las áreas que obstaculizan la calidad del desempeño del director y planificar las acciones de capacitación y perfeccionamiento.
- Permite comparar niveles de desempeño en el tiempo, o con otros directores con similares características de escuelas politécnicas.

Pregunta No. 5.

La valoración del nivel de conocimiento para evaluar la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección se comportó, como se expresa en la siguiente tabla

Niveles	Cantidad de Aplicadores	%
10	0	0
9	0	0
8	0	0
7	1	14.3
6	0	0
5	1	14.3
4	0	0
3	3	42.8
2	2	28.6
1	0	0
0	0	0

Como se aprecia 71.4% de los aplicadores aprecia que su conocimiento sobre la evaluación del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica fue bajo en un nivel entre el 3 y el 4. Solo dos expertos manifestaron un nivel medio de conocimientos para evaluar el desempeño del director de esta institución docente con un nivel 5 y 7 respectivamente en la escala dada.

ANEXO 18

Documento de implementación del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección
Presentación

NOTA: Este documento contiene el resultado global del ejercicio de implementación de la experiencia de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica realizado en 4 etapas.

- I. Etapa proyectiva, Marzo-Abril 2010.
- II. Etapa ejecución, Mayo-Junio 2010.
- III. Etapa resultados, Septiembre-Octubre 2010.
- IV. Implementación integral del sistema. Diciembre 2010 Enero 2011.

La información utilizada para implementación del sistema de evaluación de la calidad en la práctica fue obtenida a través del completamiento colectivo de los siguientes instrumentos.

Tablas de recuperación de la experiencia. (Según Francke y Morgan, 1995, citado por Gutiérrez, 2008)

Fecha	Qué se hizo	Para qué	Quiénes	Cómo	Resultados	Observaciones

Tabla de reconstrucción de la experiencia. (Según García y Tirado, 2007, citado por Gutiérrez, 2008)

Fecha	¿Qué pasó?	¿Quiénes lo hicieron?	¿Para qué lo hicieron?	¿Cómo lo hicieron?	Resultados		Preguntas / observaciones
					Positivos	Negativos	

Estos instrumentos fueron llenados durante el proceso de implementación de la experiencia de la evaluación de la calidad por siete aplicadores en 9 escuelas politécnicas.

Implementación de la etapa proyectiva del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección, Marzo-Abril 2010.

- **ACTIVIDAD EJECUTADA.**

- a) Descripción de la actividad: Jornada de implementación de la etapa proyectiva del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección para la valoración de su funcionalidad y operatividad.
- b) Lugar de realización de la actividad: Escuela de Oficios, Institutos Politécnicos.
- c) Participantes: 6 aplicadores entrenados sobre la teoría del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección.
- d) Duración de la actividad: 11 días.

- **PROGRAMACIÓN Y RESULTADOS DE LA ACTIVIDAD.**

- a) Objetivos de la actividad:

- Analizar el proceso de desarrollo de la etapa proyectiva del sistema, limitantes, potencialidades, barreras y por qué ocurrieron.
- Caracterizar la etapa proyectiva durante la implementación de la evaluación de la calidad del desempeño del director de la escuela politécnica.
- Identificar los principales requerimientos, teóricos y metodológicos necesarios para que la etapa proyectiva del sistema pueda desarrollar su máximo potencial de aplicabilidad.

- b) Resultados alcanzados en relación a los objetivos de la actividad:

- Se apreciaron tres limitantes fundamentales de la actividad: a) barreras entre los aplicadores y las fuentes de información para emitir los datos sobre el director y su equipo de dirección;

- b) los aplicadores no poseían el adiestramiento necesario y c) se determinó que la fase proyectiva debía atender también a indicadores socio económicos y socio culturales como condicionantes del desempeño, atendiendo al enclave de la escuela, niveles de los agentes educativos y características de los instructores en la producción entre otros.
- Las potencialidades apreciadas fueron: posibilidad de recopilación de datos por varias fuentes que facilitaron la triangulación en casos que las fuentes preseleccionadas no tuvieron un amplio nivel de cooperación, comprensión y apoyo.
 - Se apreció una adecuada triangulación de datos emitidos por las fuentes para cada dimensión de la etapa lo cual permitió a los aplicadores una mejor caracterización de los desempeños estudiados y una valoración de la actividad desde su proyección.
 - Se estimó como óptimo por los aplicadores, el sistema de relaciones entre la etapa atendiendo al director y sus características personales, su equipo de dirección y las condiciones que facilitan u obstruyen su desempeño.
 - Las fuentes de información precisaron de una reunión de trabajo en aras de concientizar el valor de la implementación del resultado lo cual fue positivo en cuanto a intercambio y ruptura del stress que causa la evaluación. Esto facilitó la asimilación del proceso y el perfeccionamiento del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección que potencia el desempeño del director de la escuela y su equipo de dirección, la cual además se desarrollaba con fines puramente investigativos.
 - Esta etapa debe llevar una preparación previa de las fuentes de información en aras de lograr el máximo funcionamiento del sistema como requerimiento metodológico fundamental.
- c) Resultados previstos y no alcanzados.
- Todos los resultados previstos fueron alcanzados.
- d) Resultados alcanzados no previstos.
- La valoración de los elementos socio económicos y socio culturales como condiciones que potencian el desempeño pedagógico profesional de dirección.
- IMPRESIONES U OBSERVACIONES ACERCA DE LA ACTIVIDAD.
 - a) Procesos vividos por los aplicadores.
 - Sensibilización, capacitación, compromiso, entrega al proceso de caracterización, intercambio de experiencias entre aplicadores y fuentes de información, retroalimentación sobre el tema condiciones del desempeño y sus características.
 - b) Contexto del proceso.
 - b.1) Factores del contexto que facilitaron el proceso.
 - Capacidad y dinámica de los aplicadores así como espíritu de trabajo colectivo en aras del resultado.
 - Medios facilitados por las escuelas politécnicas para facilitar el trabajo colectivo de mesa y de campo.
 - Ajuste al plan de implementación por los aplicadores, que aunque tuvo que detenerse para sensibilizar a las fuentes de información, el plan de la etapa fue excelentemente seguido y respetado.
 - Disposición positiva y actitud favorable de los participantes, directores, fuentes de información, personal de la escuela.
 - b.2) Factores del contexto que dificultaron el proceso.
 - Carencia de una capacitación primaria para los participantes en el proceso de evaluación como fuentes de información.

- Carencia de experiencias previas en evaluaciones de la calidad con esta forma de organización.
 - Carencias de algunos datos fundamentales sobre el desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica en cuanto a claridad de las funciones y actividades fundamentales de los miembros del equipo de dirección y el trabajo con la reserva de dirección.
 - En ocasiones faltaron memorias escritas para la recopilación de información mediante análisis documental.
- c) Descubrimientos.
- La importancia de la capacitación previa de los participantes y las fuentes de información.
 - La toma de conciencia sobre la calidad del desempeño del director de la escuela politécnica como potenciador de los demás desempeños profesionales pedagógicos.
 - El valor del análisis de las condiciones socio económicas y socio culturales que potencian u obstruyen el desempeño.
- d) Reflexión crítica.
- El tema de la evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección es importante para la escuela politécnica cuando involucra a sus agentes educativos en su sistematización como agentes de valoración y perfeccionamiento de esta labor pedagógica.
- e) Aprendizajes.
- No se debe prescindir en próximas aplicaciones de la capacitación de todos los participantes como objetos y sujetos de evaluación.
 - El proceso de evaluación de la calidad del desempeño es un proceso rico en sugerencias críticas para su perfeccionamiento, desde la óptica de los maestros, subdirectores, organizaciones políticas y de masas entre otros como contribuyentes a la caracterización de las bases que potencian su calidad.
- f) Recomendaciones.
- Extender el proceso de entrenamiento sobre la teoría del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección a los aplicadores, fuentes de información y otros participantes en el proceso de implementación.
 - Concebir o reanalizar teóricamente la concepción de los indicadores socio económicos y socio culturales en las condiciones que potencian la calidad del desempeño.

Implementación de la etapa ejecución del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección, Mayo-Junio 2010.

- **ACTIVIDAD EJECUTADA.**
 - a) Descripción de la actividad: Jornada de implementación de la etapa ejecución del sistema para la valoración de la funcionalidad y operatividad de la misma en la práctica de la evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección.
 - b) Lugar de realización de la actividad: Escuelas de Oficios e Institutos politécnicos
 - c) Participantes: 7 aplicadores capacitados en la teoría del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección.
 - d) Duración de la actividad: 15 días.
- **PROGRAMACIÓN Y RESULTADOS DE LA ACTIVIDAD.**
 - a) Objetivos de la actividad:

- Analizar el proceso de desarrollo del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica, limitantes, potencialidades, barreras y por qué ocurrieron.
- Caracterizar la etapa ejecución en la sistematización de la evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica.
- Identificar los principales requerimientos, teóricos y metodológicos necesarios para que la etapa ejecución del sistema pueda desarrollar su máximo potencial de aplicabilidad.
- b) Resultados alcanzados en relación a los objetivos de la actividad:
 - Se logró vencer la barrera de las fuentes de información para la emisión de datos con los que trabajó el proceso de evaluación del desempeño.
 - Se apreció como potencialidad del sistema un buen desarrollo de los indicadores de las funciones pedagógico profesionales de dirección y los contextos de actuación.
 - Se apreció un mejor vínculo de trabajo entre los aplicadores y los participantes en la evaluación del desempeño del director de la escuela politécnica.
- c) Resultados previstos y no alcanzados.
 - Todos los resultados previstos fueron alcanzados.
- d) Resultados alcanzados no previstos.
 - Se entrenó a los participantes en la evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección. Fuentes de información y otros agentes educativos de las escuelas politécnicas que desearon participar.
- IMPRESIONES U OBSERVACIONES ACERCA DE LA ACTIVIDAD.
 - a) Procesos vividos por los aplicadores.
 - Entrenamiento de los aplicadores, armonía en la recopilación y tabulación de datos, retroalimentación sobre la ejecución de las funciones-tareas en aras de concretar el resultado, intercambio de experiencias y criterios con el director sobre sus funciones y las funciones-tareas.
 - b) Contexto del proceso.
 - b.1) Factores del contexto que facilitaron el proceso.
 - Participantes más entrenados y consciente de la evaluación que se desarrollaba.
 - Aprovechamiento de la jornada de trabajo, pues dos de las escuelas salieron con pase fuera de fecha, lo que permitió aprovechar al máximo el tiempo para intercambiar y debatir entre el autor, los aplicadores y algunos participantes.
 - Disposición de los participantes en aras del resultado de la implementación.
 - b.2) Factores del contexto que dificultaron el proceso.
 - Se apreció poca participación de la DME en el proceso de análisis de la calidad del desempeño, puesto hubo en el periodo otras actividades de inspección y ayudas metodológicas que ocuparon a los profesionales de la DME en estas tareas.
 - c) Descubrimientos.
 - La importancia que tiene capacitar no solo a los aplicadores, sino además a los participantes del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección, para ganar en claridad de la actividad, en cuanto a cultura de evaluación del desempeño
 - d) Reflexión crítica.
 - El planteamiento de las funciones-tareas del desempeño, se conjuga con los pasos lógicos que el director realiza en sus funciones pedagógico profesionales de dirección como carácter

generalizador del modo de actuación, sin embargo aún se debe profundizar más por cada uno de estas funciones-tareas de manera individual.

e) Aprendizajes.

- El sistema de evaluación de la calidad diseñado, constituye un instrumento potenciador de la cultura de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional general en la escuela politécnica, porque no solo se siente evaluado el director, sino todo agente educativo implicado en el proceso y que forma parte del mismo.

f) Recomendaciones.

- Concebir el proceso de implementación fuera de la etapa desarrollo de la capacidad de dirección del sistema de trabajo del MINED, para potenciar el resultado a obtener.

Implementación de la etapa resultados del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección, Septiembre-Octubre 2010.

- **ACTIVIDAD EJECUTADA.**

- a) Descripción de la actividad: Jornada de implementación de la etapa de resultados del sistema para la valoración de la funcionalidad y operatividad de la misma en la práctica de la evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección.
- b) Lugar de realización de la actividad: Institutos Politécnicos.
- c) Participantes: 6 aplicadores capacitados en la teoría del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección.
- d) Duración de la actividad: 4 días

- **PROGRAMACIÓN Y RESULTADOS DE LA ACTIVIDAD.**

- a) Objetivos de la actividad:

- Analizar el proceso de desarrollo de la etapa, resultados del sistema, limitantes, potencialidades, barreras y por qué ocurrieron.
- Caracterizar la etapa resultados de la evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica.
- Identificar los principales requerimientos, teóricos y metodológicos necesarios para que la etapa resultados del sistema pueda desarrollar su máximo potencial de aplicabilidad.

- b) Resultados alcanzados en relación a los objetivos de la actividad:

- El proceso de implementación de la etapa resultados del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección reveló limitantes en cuanto a los indicadores satisfacción personal del director y del equipo de dirección sobre el desempeño realizado, en consonancia con el seguimiento lógico de las relaciones entre las dimensiones de cada etapa.
- Se apreció como potencialidad la valoración integral del desempeño del director, desde, sus resultados de satisfacción y desarrollo personal, los resultados pedagógico-profesionales de dirección y los resultados socio-institucionales. No centrado solamente en un proceso o arista de su desempeño.
- El sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección en esta etapa reveló un nivel alto de caracterización y autocaracterización del director en cuanto a su desempeño, el de su equipo de dirección y los resultados de la escuela politécnica en general lo cual permite concebir esta etapa como una etapa, reflexiva y potenciadora del autoperfeccionamiento del director de la escuela politécnica y su desempeño.

- c) Resultados previstos y no alcanzados.

- No se lograron determinar requerimientos teóricos y metodológicos para reconcebir esta etapa, pues el tiempo de intercambio con los directores y sus equipos de dirección fue rico en sugerencias y puntos de coincidencias con el sistema y no se le dedicó el tiempo suficiente por parte de los aplicadores a este tópico.
- d) Resultados alcanzados no previstos.
 - No se contabilizaron resultados alcanzados no previstos.
- IMPRESIONES U OBSERVACIONES ACERCA DE LA ACTIVIDAD.
 - g) Procesos vividos por los aplicadores.
 - La jornada fue mayormente de intercambio directo con los directores y equipos de dirección, la lluvia de ideas, el diálogo y la entrevista grupal no estructurada asumieron como procesos generales de esta etapa. Máxime al tiempo dedicado por algunos aplicadores a recopilar datos, analizar documentos entre otras actividades investigativas programadas.
 - h) Contexto del proceso.
 - b.1) Factores del contexto que facilitaron el proceso.
 - La privacidad y trabajo de mesa realizado con los directores y su equipo de dirección, en jornadas de trabajo conjunta para el análisis y discusión de los resultados del desempeño.
 - Tiempo dedicado a la realización de la etapa por parte de los directores y sus equipos de dirección.
 - El entrenamiento de los aplicadores en su tercer jornada de trabajo, lo cual facilitó el proceso de evaluación.
 - b.2) Factores del contexto que dificultaron el proceso.
 - La ausencia de algunos datos que no pudieron recopilarse y se tomaron de la entrevista con los directores en cuanto a la universalización, inserción laboral y seguimiento al graduado.
 - i) Descubrimientos.
 - El valor de la entrevista y el diálogo abierto con los directores y su equipo de trabajo en función de la valoración de sus resultados.
 - j) Reflexión crítica.
 - Se debe concebir la entrevista y el intercambio verbal con los directores y sus equipos de dirección como técnicas centrales de la etapa, pero siempre haciendo comprender que la evaluación de la calidad comenzó desde la primera etapa del sistema, lo cual se contrapone a la tendencia a no ver las etapas proyectivas y de ejecución como etapas de comienzo y proceso de la evaluación de la calidad.
 - k) Aprendizajes.
 - Se apreció una tendencia en el colectivo pedagógico de la escuela politécnica a la concepción de la evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección, como el resultado y no como un todo, o un proceso general que tuvo sus bases, desarrollo y conclusiones.
 - l) Recomendaciones.
 - Hacer énfasis en próximos entrenamientos sobre el sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección, aún más clara y evidente en la concepción procesal del mismo y no centrado en su etapa resultados.

- Hacer un corte de las tres jornadas de implementación y comunicarlas a las direcciones de las escuelas politécnicas objeto de investigación. Lo cual crearía las bases para la aplicación del sistema integralmente en sus tres etapas.

Implementación integral del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección Diciembre 2010-Enero 2006.

La presente etapa sucedió posterior a las jornadas individuales de cada etapa del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección, con algunos avances en cuanto a nivel de preparación de los aplicadores y participantes en el proceso, mayor grado de conciencia evaluativa en los equipos de dirección de la escuela politécnica y un mayor entrenamiento general en operatividad y desarrollo del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección.

- **ACTIVIDAD EJECUTADA.**

- a) Descripción de la actividad: Jornada de implementación del sistema para la valoración su funcionalidad y operatividad en la práctica de la evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica.
- b) Lugar de realización de la actividad: Escuelas de Oficios e Institutos Politécnicos.
- c) Participantes: 7 aplicadores capacitados en la teoría del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección.
- d) Duración de la actividad: 5 días.

- **PROGRAMACIÓN Y RESULTADOS DE LA ACTIVIDAD.**

- a) Objetivos de la actividad:

- Analizar el proceso de desarrollo del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica, limitantes, potencialidades, barreras y por qué ocurrieron.
- Identificar los principales requerimientos, teóricos y metodológicos necesarios para que el sistema pueda desarrollar su máximo potencial de aplicabilidad.

- b) Resultados alcanzados en relación a los objetivos de la actividad:

- Se apreció un total ajuste a lo planificado y de acuerdo con el nivel de entrenamiento de los aplicadores y participantes.
- Se refirió como limitante la cantidad de instrumentos a aplicar, lo cuales pueden ser reducidos, optimizados y reajustados a cada etapa.
- Las relaciones entre las dimensiones e indicadores del sistema funcionan con alto grado de validez, expresado en: la obtención de datos y su triangulación, la valoración vertical de las dimensiones en relación con el director su equipo de dirección y los procesos pedagógicos profesionales que este conduce y los factores condicionantes del desempeño.
- Se desarrolló la implementación según el criterio de los aplicadores en el 100% de los casos con un alto grado de coordinación, acción y concreción de los resultados, lo que expresa el valor no solo del entrenamiento para su aplicación, sino además de la concepción teórica asumida.

- c) Resultados previstos y no alcanzados.

- Todos los resultados previstos fueron alcanzados.

- d) Resultados alcanzados no previstos.

- Reducción del tiempo de trabajo en la aplicación del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección.

- **IMPRESIONES U OBSERVACIONES ACERCA DE LA ACTIVIDAD.**

- a) Procesos vividos por los aplicadores.
 - Trabajo conjunto, sincronización en las tareas y acciones a ejecutar, innovación de los aplicadores en la obtención de datos lo cual puede ser concebido según su experiencia en el proceso posterior de rediseño de los instrumentos de implementación. Se puede citar también entre los procesos vividos el nivel de independencia de cada aplicador en la recopilación de datos, su tabulación individual previa y conclusiones preliminares antes del trabajo de mesa conjunto como proceso vital de la evaluación de la calidad del desempeño.
- b) Contexto del proceso.
 - b.1) Factores del contexto que facilitaron el proceso.
 - Disponibilidad de los aplicadores a tiempo completo, lo que se logró por primera vez en este momento del cronograma de trabajo.
 - Entrenamiento de las fuentes de información y la obtención de datos recopilados con anterioridad.
 - b.2) Factores del contexto que dificultaron el proceso.
 - La ausencia de algunos participantes y fuentes de información, por hallarse en actividades fuera de la escuela politécnica.
- c) Descubrimientos.
 - El valor del tiempo completo de los aplicadores y su entrenamiento en la determinación del resultado a obtener en cuanto a reducción del tiempo de aplicación, recopilación de datos y emisión de los resultados.
- d) Reflexión crítica.
 - En próximas aplicaciones del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección, se debe coordinar con las direcciones de las escuelas politécnicas para la presencia de los participantes y que no afecte el proceso de evaluación de la calidad.
- e) Recomendaciones.
 - Optimizar la cantidad de instrumentos con que opera el sistema, en aras de obtener el mismo resultado en menor tiempo y con menos instrumentos a aplicar.
 - Los aplicadores deben estar dedicados a la implementación a tiempo completo liberado para estas funciones, puesto que demostró un avance sustancial en la aplicación y proceso de la evaluación.
 - Coordinar con las escuelas politécnicas la cantidad de participantes necesarios y su permanencia en la institución de acuerdo con la ejecución y desarrollo del sistema de evaluación.

Anexo 19

Guía de entrevista aplicadas luego del proceso de sistematización de la evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica

A APLICADORES DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL DESEMPEÑO PEDAGÓGICO PROFESIONAL DE DIRECCIÓN

Objetivo: Constatar la efectividad del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección aplicado en la práctica pedagógica.

Rapport de entrada:

Preguntas centrales de la entrevista.

1. ¿Luego de aplicado el sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección ha constituido objeto de nuevas aplicaciones?
2. ¿Ha participado usted en ellas como aplicador nuevamente? (De ser positiva indagar en que actividades e implicación y resultados de las mismas)
3. ¿Puede usted expresarme según su criterio valorativo las posibilidades de aplicación que le ve al sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica en el futuro inmediato para el perfeccionamiento de la labor de dirección en la ETP?
4. ¿Cómo usted evaluaría el sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección aplicado, atendiendo a la siguiente escala valorativa: muy efectiva, efectiva, medianamente efectiva, poco efectiva, inefectiva?
5. ¿Posee alguna sugerencia a futuras aplicaciones y aplicadores del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección para el perfeccionamiento del trabajo?
6. ¿En su opinión considera que la aplicación del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección cumplió los objetivos para los cuales fue diseñado?
7. ¿Considera importante usted la aplicación del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección?
8. ¿Puede argumentarlo?
9. ¿Estaría usted de acuerdo en participar nuevamente en el proceso de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica?

A DIRECTIVOS DE LA DME

Objetivo: Constatar la efectividad del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección aplicado en la práctica pedagógica.

Rapport de entrada:

Preguntas centrales de la entrevista.

1. ¿Se ha aplicado nuevamente en alguna medida el sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección en el municipio?

2. ¿Se utilizan los espacios de inspecciones y visitas de ayuda metodológica para aplicar de manera total o parcial el sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección?
3. ¿Considera usted que el sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección contribuye con el perfeccionamiento de la labor evaluativa del equipo metodológico de la DME para evaluar la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica?
4. ¿Considera usted importante el sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección para el perfeccionamiento de la labor de dirección de la escuela politécnica?
5. ¿En qué escala de valor usted ubicaría la aplicabilidad que ha tenido el sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección en su desempeño como evaluador del director de la escuela politécnica, atendiendo a: Frecuentemente lo uso, en algunas ocasiones lo uso, nunca lo uso?
6. ¿Puede argumentarme su respuesta?
7. ¿Qué sugiere usted para próximas aplicaciones totales o parciales del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección?
8. Como última pregunta ¿Considera usted que el sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección cumplió en su aplicación práctica los objetivos para los cuales fue diseñado?

A DIRECTORES DE ESCUELAS POLITÉCNICAS

Objetivo: Constatar la efectividad del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección aplicado en la práctica pedagógica.

Rapport de entrada:

Preguntas centrales de la entrevista.

1. ¿Se siente usted satisfecho con el proceso de evaluación de la calidad de su desempeño pedagógico profesional de dirección?
2. ¿Qué le agrada o desagrada en la evaluación de la calidad de su desempeño pedagógico profesional de dirección hoy día?
3. ¿Ha sido usted nuevamente objeto de evaluación de la calidad de su desempeño a partir del uso de la concepción sistémica de este proceso diseñada por el investigador?
4. ¿Se utilizan los espacios de inspecciones y visitas de ayuda metodológica para aplicar de manera total o parcial el sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección?
5. ¿Considera usted que el sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección se adecua a las exigencias, procesos, condiciones y resultados de su desempeño?
6. ¿Considera usted que el sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección contribuye con el perfeccionamiento de su labor de dirección?
7. ¿Puede ahondar su respuesta?
8. ¿En qué grado de importancia usted ubica la aplicación del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección para el perfeccionamiento de su

desempeño: muy importante, importante, medianamente importante, poco importante, para nada importante?

9. ¿Si le permitieran modificar el sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección, que elementos le adicionaría, que elementos le variaría y que elementos le eliminaría?
10. ¿Siente usted justeza en la evaluación de la calidad de su desempeño cuando se aplica el sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección de manera integradora?
11. ¿Considera usted que el sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección cumple los objetivos para los cuales fue diseñado?
12. ¿Aprecia usted transformaciones en el desempeño pedagógico profesional de dirección?

Resultados obtenidos en las entrevistas.

A aplicadores del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección.

Valoración de la aplicación del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección (Pregunta 4)

Cantidad	Muy efectiva	Efectiva	Medianamente efectiva	Poco efectiva	Inefectiva
9	6	3	0	0	0

A directivos de la DME

En qué nivel ubica la aplicabilidad del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección en su desempeño como evaluador del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica. (Pregunta 5)

Cantidad	Frecuentemente lo uso	En algunas ocasiones lo uso	Nunca lo uso
11	5	4	1

A directores de escuela politécnica

Grado de importancia de la aplicación del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección para el perfeccionamiento del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica. (Pregunta 8)

Cantidad	Muy Importante	Importante	Medianamente importante	Poco importante	Inútil
4	4	0	0	0	0

Anexo 20

Guía de Observación Participante al desempeño del equipo metodológico municipal y provincial

Objetivo: observar la aplicabilidad y resultados obtenidos en la aplicación del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección en la ejecución de visitas e inspecciones a las escuelas politécnicas.

Marque con una X el nivel de manifestación del indicador observable atendiendo a que 1 es nula la manifestación, 2 poca manifestación, 3 se manifiesta medianamente, 4 se manifiesta con normalidad y 5 se manifiesta totalmente.

No.	Aspectos a observar	Nivel de manifestación				
		1	2	3	4	5
1	Aprovechamiento del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección en la preparación de la visita o la inspección a la escuela politécnica.			x	x	
2	Uso del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección durante la visita o inspección.				x	
3	Uso del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección en la fase de conclusiones de las visitas o inspecciones a la escuela politécnica.				x	
4	Diseño de instrumentos basados en las dimensiones e indicadores del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección.					x
5	Adecuación de las etapas del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección.				x	
6	Niveles de análisis sobre el desempeño pedagógico profesional de dirección vinculados con el sistema diseñado.					
7	Niveles de ayuda brindada al director sobre la base teórica de las dimensiones o indicadores del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección.				x	
8	Uso del lenguaje del sistema, dimensiones, indicadores, etapas, relaciones, coordinación etc.					x
9	Trabajo con las fuentes de información.			x		
10	Registro o completamiento de las matrices de evaluación.		x			

Nota: La tabulación en la tabla se presenta según los promedios de la manifestación

Anexo 21

Guía de análisis documental.

A los registro de la evaluación del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica.

Objetivo: Analizar la sistematicidad y aplicabilidad del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección, a partir de los registros de las actividades de evaluación.

1. Grado de sistematicidad de la evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección.
2. Uso de dimensiones e indicadores del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección en el cuerpo de la evaluación.
3. Tendencia de la evaluación, a la integración de lo proyectivo, lo ejecutivo y resultados o tendencia efficientista.
4. Registro de consultas con fuentes de información.
5. Tipo de fuentes consultadas.
6. Niveles de satisfacción del director con la evaluación.
7. Manifestación de resultados obtenidos por etapas del Sistema. Relación de coordinación.
8. Manifestación de resultados obtenidos por etapas del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección. Relaciones de Subordinación.

A los registro de visitas de ayuda metodológica e inspecciones realizadas a la escuela politécnica.

Objetivo: Analizar las frecuencias, sistematicidad y aplicabilidad del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección, a partir de los registros de visitas de ayuda metodológica o visitas de inspección.

1. Uso de dimensiones e indicadores del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección para planificar las visitas.
2. Registro de actividades y acciones de medición, interpretación y valoración del desempeño pedagógico profesional de dirección a partir de la teoría del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección.
3. Uso de dimensiones e indicadores del sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección para evaluar las visitas.
4. Concepción de la visita, corte integrador o corte centrada en los resultados.
5. Análisis de las relaciones del sistema para la concepción de las visitas: coordinación y subordinación.
6. Registro de opiniones y datos obtenidos por las fuentes de información con un carácter integrador.
7. Niveles de satisfacción del director y sus colaboradores con la visita realizada.