

**REPÚBLICA DE CUBA
UNIVERSIDAD DE MATANZAS**



**LA PREPARACIÓN PROFESIONAL DE LOS DIRECTIVOS DE LA EDUCACIÓN
NO UNIVERSITARIA EN MOXICO, REPÚBLICA DE ANGOLA**

Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas

Autor: Lic. Victorino Bernardo Chitumba

**Matanzas
2017**

**REPÚBLICA DE CUBA
UNIVERSIDAD DE MATANZAS**



**LA PREPARACIÓN PROFESIONAL DE LOS DIRECTIVOS DE LA EDUCACIÓN
NO UNIVERSITARIA EN MOXICO, REPÚBLICA DE ANGOLA**

Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas

Autor: Lic. Victorino Bernardo Chitumba

Tutores:

**Prof. Tit. Inés M. Salcedo Estrada, Dr. C
Prof. Tit. Oscar Ginoris Quesada, Dr. C.**

**Matanzas
2017**

DEDICATORIA

A Dios, por regalarme el milagro de la vida, manifestado en cada acto de respirar, en cada parpadeo de mis ojos; en cada expresión profunda de creatividad y en todas las señales que me muestra para seguir mi camino.

A la memoria de los hombres que me enseñaron a vivir en sociedades:

A mí querido padre Clemente Evaristo Chitumba (fallecido)

y a mi querido tío Victorino Bernardo (fallecido).

AGRADECIMIENTO

Agradecimientos especiales a la Dra.C Inés M. Salcedo Estrada y al Dr.C. Oscar Ginoris Quesada, mis tutores, por la disponibilidad de tiempo dedicado, la bibliografía ofrecida e incluso por el optimismo y amistad que siempre mostraron.

A los profesores de la Universidad de Matanza y de la Provincia de Moxico que, directamente se involucraron con apoyo material y espiritual en esta investigación.

A la Dra.C. Caridad Alonso Camaraza, Dr C. Juan Jesús Mondéjar Rodríguez, Dra.C. María Caridad Calvo, Dra.C. Bárbara Fierro, Dr.C. Ariel Romero Fernández, Dra.C. Lourdes Tarifa Lozano, Dr.C. Walfredo González, al General Frederico Lucas Promotor del Instituto Superior Politécnico Privado Walinga de Moxico y Delegado Provincial de Caja de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas Angolanas en Moxico, por haberme apoyado financieramente, al Msc. Abel Jones Piqui Director Provincial de Educación, Ciencia y Tecnología de Moxico y Secretario para la Información del Comité Provincial del Partido MPLA de Moxico por haberme dado permiso para concluir mi Doctorado.

Al Prof. Doctor Albano de Freitas Lemos Sapalo por mostrarme el camino de postgraduación.

A mis colegas del curso de Doctorado: Prof. Doctor Ernesto Dumba Gabriel, Prof. Doctora Marcelina da Cruz, Prof. Doctora Chisseque Zeca, Doctor Alberto Carlos José, Doctor Rodrigo Suama y Doctor Miguel Cazavube.

A mis compañeros de trabajo: Msc. Leonel Madeira Tchitazo, Msc. Jaime Nawapuele Dala, Msc. Domingos Suku, Msc. Jorge Tchalelo, Lic. Gilberto Pinto Luiz, Prof. Doctor Jones Mabaya, Lic. Quintas Sapiencias, Lic. António Manuel da Silva, Lic. António Manuel Sawaliassa, Lic. Odeth, Lic. Nelson Cumbungue, Lic. Ildio Sergio Massua, Lic. Isaac Fio, Lic. Jamba Casela Piqui, Lic. Fernando António Benedito, Lic. Francisco Pensamento Muassangué.

A mis padrinos de matrimonio Simão Amaral Chinhama y Angelina Brigida Amaral.

A mis hermanos, hermanas, cuñados, primos, sobrinos, y todos los amigos.

A los directivos de la educación no universitaria de Moxico. A todos que de una manera u otra contribuyeron para la realización de esta investigación, la expresión de mi más sincera gratitud.

A mi querida mamá Dominga Tchitieñgueña y sus hermanos Antonio Cassinda. Maria de Fatima, Helena Candeia, Angelina Salala, Angelina.

A mis suegros Barnabe Watetequela y Paulina Quintas Cambaca.

*A mis tíos Gabriel Caquarta, Bimba, Francisco Damião, Cipriano Calongole y
Daniel Epani.*

*Y muy especialmente a mí querida esposa Lic. Leonita Clara Watetequela Chitumba
junto a nuestro hijo Clemente Evaristo Watetequela Chitumba e hijas Paulina Quintas
Watetequela Chitumba, Angelina Brigida Watetequela Chitumba y Celita Lussinga
Watetequela Chitumba.*

SÍNTESIS

La investigación tiene por tema la preparación profesional de directivos educacionales en el nivel no universitario. Responde a las contradicciones entre las necesidades y demandas de la educación angolana del nivel primario y el primer y segundo ciclo de la enseñanza secundaria, a la calidad y eficiencia de la actividad de los directivos en estos niveles de enseñanza de la República de Angola y cómo esta actividad directiva se materializa en la realidad de la Dirección Provincial de Educación de la provincia de Moxico, en sus direcciones municipales y hasta en las escolares. A esta contradicción entre necesidad y realidad de la actividad directiva en la educación no universitaria en la provincia de Moxico, Angola responde el problema científico trabajado: ¿Cómo mejorar la preparación profesional de los directivos de la educación no universitaria en la provincia de Moxico en correspondencia con las exigencias que plantea el sistema educativo angolano? El objetivo general de la investigación fue formulado en los siguientes términos: Diseñar un modelo pedagógico para la preparación profesional de los directivos de la educación no universitaria en Moxico, República de Angola, que proyecte las relaciones entre el objetivo y el diseño estructural y programático para satisfacer las exigencias del sistema educativo contextualizado en la realidad de la provincia de Moxico. En la tesis están contenidas las consideraciones de su autor sobre los referentes teóricos relativos al problema de investigación, así como los resultados de la ejecución de la tarea diagnóstica del problema en la actualidad. En la tesis se presenta el modelo pedagógico diseñado para contribuir a la preparación profesional de los directivos de la educación no universitaria en Moxico. Este modelo comprende a los directivos educacionales desde el nivel provincial hasta los directivos de las escuelas primarias y del primer y segundo ciclo de la enseñanza secundaria en la provincia de Moxico. El modelo pedagógico fue sometido a valoración por un panel internacional de expertos, seleccionados según los procedimientos del Método Delphi, la factibilidad del modelo pedagógico fue constatada mediante su aplicación parcial en la realidad educativa de Moxico.

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. EL PROCESO DE PREPARACIÓN PROFESIONAL DE LOS DIRECTIVOS EN EL CONTEXTO EDUCACIONAL	11
1.1 La preparación profesional de los directivos. Marco teórico de partida	12
1.1.1 Capacitación y superación en el proceso de preparación de los directivos	22
1.2 La educación no universitaria en el contexto del sistema educativo angolano	30
1.3 La preparación profesional del directivo de la educación no universitaria de Moxico en la República de Angola	38
Conclusión del capítulo	53
CAPÍTULO 2. REALIDAD Y PROPUESTA PEDAGÓGICA PARA LA PREPARACIÓN PROFESIONAL DE LOS DIRECTIVOS DE LA EDUCACIÓN NO UNIVERSITARIA DE LA PROVINCIA DE MOXICO	55
2.1 Caracterización del estado actual de la preparación profesional y la práctica más frecuente de los directivos de la educación no universitaria en la provincia de Moxico	56
2.2 Modelo pedagógico para la preparación profesional de los directivos de la educación no universitaria de la provincia de Moxico	70
2.3 Valoración del modelo pedagógico por un panel de expertos según los procedimientos del Método Delphi	101
2.4 Programa de actividades para la aplicación parcial del modelo pedagógico	106
2.4.1 Aplicación parcial del modelo pedagógico	111
Conclusión del capítulo	113
Conclusiones	114
Recomendaciones	116
Bibliografía	
Anexos	

INTRODUCCIÓN

La universalización de la enseñanza en la República de Angola tiene entre sus resultados más relevantes una gran expansión en los últimos 15 años. Basta señalar que en la enseñanza primaria se ha cuadruplicado el número de alumnos matriculados, así pasó de 2,2 millones de estudiantes en el 2001 a ocho millones en el 2014, elevándose en un 48,9% los escolares que se inician en este nivel, cambios que están acompañados con la reducción de la disparidad cuantitativa entre hembras y varones. A pesar de estos avances significativos, son todavía visibles las diferencias entre las zonas rurales y urbanas, especialmente en el acceso a la educación para las niñas de las zonas más intrincadas (Ministério do Planeamento e do Desenvolvimento Territorial, 2012).

La expansión y la calidad de la educación constituyen objetivos prioritarios de la política de desarrollo del país, por lo que en este contexto se han adoptado varios instrumentos legales, a saber: Ley No. 13/01 de Bases del Sistema de Educación (Assembleia Nacional, 2001) que reconoce a la educación como uno de los motores del desarrollo; la Estrategia Integrada para la Mejoría del Sistema de Educación 2001-2015 (Governo da República de Angola, 2001); Plan Nacional de Formación de Cuadros 2013-2020 (CESO CI, 2012); Programa del Gobierno MPLA para 2012-2017 (Comité Central del Partido MPLA, 2012) y la Ley No. 17/16: Ley de Bases del Sistema de Educación y Enseñanza (Governo de Angola, 2016).

En el período 2008 - 2015 se puso en práctica el Plan Maestro de Formación de profesores en Angola (Ministério da Educação, 2008) para la formación profesoral inicial, de profesores en servicio y de los agentes educativos. La estrategia de preparación profesional en el servicio docente se desarrolla en zonas de influencia pedagógica, que es un cuerpo de enseñanza y apoyo pedagógico para un conjunto de escuelas cercanas entre sí.

El Gobierno angolano aumentó el número de escuelas de formación del profesorado (parte del segundo ciclo de la enseñanza secundaria) y la capacidad de proporcionar la formación previa de la nueva generación de maestros. El número de estudiantes matriculados en las escuelas de formación del profesorado se elevó de 37 447 en 2001 a 81 463 en el 2015.

El Ministerio de Educación también ha desarrollado acciones de apoyo a la educación primaria para aumentar el acceso y la calidad de la educación en este nivel, mejoró la capacidad de planificar y administrar el presupuesto con eficacia y la calidad de los recursos humanos. Angola se unió recientemente al Consorcio de África Meridional para la Supervisión de la Calidad Educativa para evaluar la calidad de la educación primaria en las áreas de conocimiento de las matemáticas y el idioma portugués.

Está en marcha el inicio del proyecto Examen Nacional 2015 de la Educación para Todos: Angola, 2014 (Ministério da Educação, 2014a), apoyado por el Banco Mundial con el objetivo de mejorar el conocimiento y las habilidades de los maestros, la gestión escolar en las áreas designadas del proyecto y desarrollar un sistema de evaluación sistemática de los estudiantes. Además se desarrolla el Plan de Acción Nacional de Educación para Todos 2013-2020 (Ministério da Educação, 2013), que el país lleva a cabo en colaboración con varias organizaciones de la sociedad civil

angolana. Junto a esto se trabaja por la alfabetización y la aceleración escolar, cuyo objetivo es proporcionar una segunda oportunidad de aprendizaje adecuado y equitativo para aquellos escolares con retraso en términos de edad / clase. En 2014 se inscribieron 731 278 estudiantes y 1,3 millones involucrados en actividades de pos-alfabetización. No obstante, todos los progresos y esfuerzos por la educación angolana y la preparación profesional de sus docentes no se alcanzan los objetivos propuestos, en los que debe tener un lugar especial la preparación profesional de los directivos educacionales.

Se considera así necesaria una atención continua a la formación profesional a directivos de diferentes niveles de la educación primaria y secundaria, con vista a convertirlos en profesionales más preparados para hacer frente a las necesidades y desafíos actuales de la educación en la República de Angola.

La preparación profesional de los directivos desde el primer grado hasta el duodécimo en la provincia de Moxico, República de Angola, en lo adelante “educación no universitaria”, no se ha investigado de manera suficiente y no se cuenta con una sistematización teórica sobre el tema, aunque se dispone de trabajos de angolanos publicados en diferentes países, que en su mayoría son resultados de investigaciones doctorales que abordan problemas de la educación angolana. Entre ellos, en orden cronológico, está el de Zau (2009), Pessanha (2010), Gaspar y Fernando (2010), Nguluve, (2010), De Oliveira (2012), Ngaba (2012), Francisco (2012), Freitas (2012), Gonçalves (2012), Soma (2012), Paulo (2013), Zeca (2016), Afonso (2013), Domingos (2014), Dos Santos (2014), Dum (2014), Cassinda (2014), Funete (2014), Ganho (2014), Alberto (2014), Teca (2013), Leitão (2015), Metombe (2015). Cumbelembe (2015) y Liva (2016). Estos autores ofrecen concepciones, estrategias, alternativas

para buscar respuestas a los problemas de la dirección del sistema de trabajo metodológico, la educación ambiental, la preparación profesional metodológica del profesor, la actividad cognoscitiva de los escolares y la superación profesional para los directivos de las escuelas primarias de primero y segundo ciclo y de formación de profesores.

En el plano internacional fue consultada la producción sobre la preparación de los directivos, entre ellos, en orden cronológico, de Brasil, Chile, Cuba, Estados Unidos y Venezuela, a saber: Carbonell (2011), Tamayo (2011), Cardoso (2012), Infante (2012), Luck, (2012), Rodríguez (2012), Libâneo (2013), Valiente, González, Castillo y Ugalde (2011), Alberteris (2013), Bush (2012, 2013), Casas (2013), Añorga (2012, 2014), Del Toro, Valiente y González (2014), Benítez, (2014), Mazorra (2014), Weinstein, Hernández, Cuéllar y Flessa (2015), Fluckiger, Lovet y Dempster (2014), López (2015), Pelegrino (2015), Suárez, Segifredo, Cruz y Cáceres (2015), Valiente y González (2015), Bustamante (2016), Sánchez (2016) y Travieso (2017). En ellos se reconocen propuestas para la preparación profesional de docentes y directivos para la educación no universitaria, tales como sistemas de superación, concepciones teórico-metodológicas, programas etc., algunas de las cuales pueden ser consideradas en el diseño de la preparación profesional de los directivos de la educación no universitaria en la provincia de Moxico, Angola.

El análisis del informe del VII Consejo Consultivo Ampliado de la Dirección Provincial de Educación de Moxico (Direção Provincial da Educação, Ciência e Tecnologia de Moxico, 2016), así como la experiencia del autor de esta tesis como docente de diferentes subsistema de enseñanza, subdirector pedagógico de una escuela de formación de profesores, director de escuela de formación profesional básica, director

de enseñanza secundaria, supervisor pedagógico y coordinador del proyecto de enseñanza a distancia para profesores de los municipios de Camanongue, Leua, Cameia y Luau, confirman que los directivos, como regla general:

- No dominan la realidad política, económica y social de Angola y de la provincia de Moxico, así como el cuerpo legal, normativo y procedimental para sus funciones directivas.
- Existe ineficiencia en la administración de los recursos financieros y la gestión de los recursos humanos.
- Tampoco dominan las particularidades históricas y geográficas (físicas, económicas, culturales y sociales) de la provincia de Moxico.
- Se confirma que no practican la dirección educativa colegiada ni la colaboración con organizaciones políticas, sociales, religiosas, culturales presentes en la localidad donde están las escuelas.
- Carecen de preparación profesional para la dirección y orientación de la actividad educacional por objetivos.
- Es insuficiente la formación para aplicar la teoría de la educación y la enseñanza y realizan de manera insatisfactoria la supervisión pedagógica e inspección escolar.

Estas realidades ratifican la necesidad de atender la labor de quienes dirigen las escuelas, para lograr de ellos una eficiente gestión en sus funciones, en correspondencia a las demandas de la sociedad angolana.

Lo antes expuesto, condujo al autor de esta tesis a identificar una contradicción principal entre las exigencias planteadas por la educación angolana a los directivos de

la educación no universitaria y las insuficiencias que aún se presentan en el ejercicio de sus funciones como directivos educacionales en la provincia de Moxico.

De esta contradicción se identifica el siguiente **problema científico**: ¿Cómo mejorar la preparación profesional de los directivos de la educación no universitaria en la provincia de Moxico en correspondencia con las exigencias que plantea el sistema educativo angolano?

El **objeto de investigación** es el proceso de preparación profesional de los directivos educacionales y como **campo de acción** la preparación profesional de los directivos de la educación no universitaria en la provincia de Moxico, República de Angola.

Se formuló como **objetivo de la investigación**: Diseñar un modelo pedagógico para la preparación profesional de los directivos de la educación no universitaria en la provincia de Moxico, República de Angola, que proyecte las relaciones entre el objetivo y el diseño estructural y programático para satisfacer las exigencias del sistema educativo contextualizado en la realidad de esta provincia.

Para el proceso investigativo se formularon las siguientes **preguntas científicas**:

1. ¿Cuáles son los fundamentos teóricos para sustentar el mejoramiento de la preparación profesional de los directivos de la educación no universitaria en la provincia de Moxico, República de Angola?
2. ¿Cuáles características identifican la realidad de la preparación profesional de los directivos de la educación no universitaria en la provincia de Moxico?
3. ¿Qué modelo pedagógico puede contribuir a la preparación profesional de los directivos de la educación no universitaria en la provincia de Moxico?

4. ¿Qué valoración demuestra la factibilidad del modelo pedagógico para el mejoramiento de la preparación profesional de los directivos de la educación no universitaria en esta provincia?

Con la finalidad de responder estas preguntas y la ejecución del proceso de investigación se desarrollaron las siguientes **tareas investigativas**:

1. Determinación de los fundamentos teóricos de la preparación profesional de los directivos de la educación no universitaria en la provincia de Moxico.
2. Caracterización del estado actual de la preparación profesional de los directivos de la educación no universitaria en la provincia de Moxico.
3. Elaboración de un modelo pedagógico para la preparación profesional de los directivos de la educación no universitaria en la provincia de Moxico.
4. Valoración del modelo pedagógico por un panel de expertos y su aplicación parcial por sus usuarios.

Para el desarrollo de las indagaciones teóricas y empíricas se aplicaron los siguientes métodos:

Métodos teóricos:

El **histórico-lógico**, aplicado para comprender la realidad teórica y práctica de la preparación de los directivos en el contexto social, económico, político y cultural de la provincia de Moxico.

El **sistémico - estructural**, que facilitó el reconocimiento de las interrelaciones de los componentes del modelo pedagógico, así como la organización jerárquica de los procesos de preparación profesional de los directivos.

El **analítico-sintético**, permitió el procesamiento de las fuentes teóricas y los contenidos básicos para profundizar en el estudio de la preparación profesional, así

como la interpretación de los resultados del diagnóstico y arribar a conclusiones parciales y finales de la investigación.

El inductivo-deductivo, aplicado para reflexionar en torno a los contenidos fundamentales relacionados con el tema, dados por los diferentes autores, estableciendo la relación entre lo particular y lo general, así como las regularidades.

La sistematización permitió organizar los conocimientos a partir de los resultados de las consultas bibliográficas y favoreció establecer las primeras aproximaciones al estudio de las investigaciones angolanas y sus contribuciones relacionadas con el objeto y campo de estudio.

La modelación hizo posible representar la realidad, modelarla, ajustarla y proyectarla en sus elementos esenciales y sus relaciones internas y externas y el cual fue esencial en el diseño del modelo pedagógico para la preparación profesional de los directivos de la educación no universitaria de la provincia de Moxico.

Métodos empíricos aplicados:

La revisión de documentos fue utilizada para obtener la información expresada sobre los aspectos normativos y legales acerca de la preparación profesional de los directivos, que permitieran establecer las esencias que direccionan la práctica directiva.

Se aplicaron **entrevistas** a directivos educacionales de las instancias intermedias (provinciales y municipales) y **encuestas** a directivos escolares de la Enseñanza Primaria y Secundaria (I y II ciclos) para constatar las características y necesidades de su actual preparación profesional para ejercer eficientemente sus funciones directivas en la educación no universitaria. Estas fueron complementadas con la **observación** encubierta de la actuación real de directivos escolares.

El **criterio de expertos**, empleado para valorar desde criterios de calidad el modelo pedagógico diseñado para la preparación profesional de los directivos de la educación no universitaria de la provincia de Moxico. Para esto se aplicaron los procedimientos del Método Delphi.

El modelo pedagógico diseñado para la preparación profesional de los directivos de la educación no universitaria de la provincia de Moxico permitió elaborar un programa de actividades para propiciar su aplicación en la práctica. Este programa fue desarrollado con un grupo conformado por directivos de diferentes niveles (provincial, municipal y escolar) en las condiciones de la realidad educativa de esta provincia.

Se utilizó el **cálculo porcentual** para procesar la información cuantitativa de la investigación en la tarea diagnóstica. Fueron considerados los procedimientos de cálculo de Kc (coeficiente de conocimiento); Ka (coeficiente de argumentación) y K (coeficiente de competencia), según el Método Delphi, así como para la determinación de la frecuencia relativa en la valoración sobre los aspectos del modelo pedagógico realizada por los expertos.

La población de la investigación fue el 100 % de los directivos de la educación no universitaria de esta provincia, la muestra, por las particularidades idiosincráticas de la población de la provincia y sus directivos, fue asumida según la voluntariedad expresa de estos directivos de formar parte de ella y cooperar en el desarrollo de la investigación. Los valores de la población y la muestra están contenidos en el capítulo 2 de la tesis.

El trabajo ofrece una modesta sistematización de los aportes más significativos de los investigadores angolanos a la formación de los directivos educacionales, la cual permitirá conformar los primeros pasos hacia una pedagogía identitaria en materia de

la formación de los profesionales angolanos. El modelo pedagógico argumenta las relaciones para la conformación de actividades para la preparación profesional, con atención a las necesidades individuales y funcionales de los directivos de la educación no universitaria en la provincia de Moxico. En estos elementos radica la **contribución teórica**.

La **significación práctica** se reconoce en que el modelo pedagógico guía y sustenta la estructuración de actividades de preparación profesional para una actuación directiva más eficiente en la educación no universitaria de la provincia de Moxico.

La **novedad científica** de la investigación radica en la determinación de los contenidos y estructura, así como los fundamentos científicos y organizacionales que debe poseer la actividad de preparación profesional de los directivos de la educación no universitaria en las condiciones de la realidad política, económica y social de la provincia de Moxico.

La tesis posee, además de esta Introducción, dos capítulos. El primero dedicado a los referentes científicos a tener presentes en el diseño del modelo pedagógico pretendido y declarado en el objetivo general de esta investigación. El segundo capítulo contiene los resultados de la tarea investigativa diagnóstica y el modelo pedagógico y los resultados de su validación teórica por un panel internacional conformado por 37 expertos. Se incluye en este capítulo la reseña de la aplicación parcial del modelo pedagógico en la realidad educativa de la provincia de Moxico. Se ofrecen conclusiones generales de la investigación, las recomendaciones necesarias, así como la bibliografía consultada y los anexos complementarios del texto fundamental de la tesis.

CAPÍTULO 1

CAPÍTULO 1: EL PROCESO DE PREPARACIÓN PROFESIONAL DE LOS DIRECTIVOS EN EL CONTEXTO EDUCACIONAL

CAPÍTULO 1. EL PROCESO DE PREPARACIÓN PROFESIONAL DE LOS DIRECTIVOS EN EL CONTEXTO EDUCACIONAL

En este capítulo se tratan los principales fundamentos teóricos que constituyen un marco referencial para la investigación sobre la preparación profesional de los directivos y su expresión en la educación no universitaria en el contexto del sistema de educación de la República de Angola. Se presentan los conceptos esenciales vinculados a este proceso y una aproximación a las contribuciones de autores angolanos que pueden ser cimientos para una Pedagogía identitaria angolana.

1.1 La preparación profesional de los directivos. Marco teórico de partida

Para abordar la categoría preparación profesional es necesario establecer las interrelaciones con otras que le sirven de fundamento epistemológico. En primer lugar, es necesario referirse a la educación como categoría más universal para este estudio, toda vez que tratándose de su elevada significación humana siempre habrá razones para hacer más.

En las ciencias pedagógicas la categoría educación representa su núcleo vital y se refiere a "... todo proceso de influencia, de configuración o de desarrollo del hombre, al mismo tiempo que el efecto de esa influencia, de esa configuración o de ese desarrollo" (Chávez, Suárez y Permuy, 2005, p. 8). Justo este proceso, signado por la acción transformadora, lo definió el insigne maestro José Martí, Apóstol de Cuba, al dejar un legado pedagógico de profunda hondura y eterno alcance:

Educar es depositar en cada hombre toda la obra humana que le ha antecedido: es hacer a cada hombre resumen del mundo viviente, hasta el día en que vive: es ponerlo a nivel de su tiempo, para que flote sobre él, y no dejarlo debajo de su tiempo con lo que no podrá salir a flote; es preparar al hombre para la vida. (Martí, 1975, p. 281)

En la educación como proceso de preparación del ser humano, se coincide en identificar tres funciones, dialécticamente conformadas: la instructivo-educativa, la formativo-desarrolladora y la socio individualizadora (Chávez et al., 2005). Cónsono con los fundamentos que el autor de la tesis defiende se enfatiza en la esencia formativa de la educación, entendida la formación, más allá de sus múltiples significados, como función del proceso educativo, ligada al desarrollo y expresión del nivel alcanzado por el sujeto en lo espiritual y social. En última instancia es la formación y la preparación, fin y resultado supremo de la educación.

En el análisis de los autores citados se llega a la consubstancialidad de la formación y la preparación en el proceso educativo, lo que a juicio del autor de esta investigación es básico y direcciona la comprensión de la preparación de los directivos en sus fundamentos teóricos.

El autor de esta tesis se afilia a los criterios expresados por Álvarez De Zayas, (1999) que afirma:

Una sociedad está preparada cuando todos o la mayoría de sus ciudadanos lo están; un individuo está preparado cuando puede enfrentarse a los problemas que se le presentan en su puesto de trabajo y los resuelve. De este modo el concepto de preparación se convierte en el punto de partida de la ciencia pedagógica, y categoría de la misma... Para satisfacer la necesidad de la

preparación de los ciudadanos de una sociedad hace falta formarlos. De esto se infiere que debe existir un proceso en el que se tiene la aspiración de formarlos. (p. 6)

Entonces, resulta necesario dedicar una referencia a estas dos categorías pedagógicas. La formación como una categoría central de las ciencias pedagógicas es ampliamente tratada en la literatura especializada, tanto por numerosas ciencias como por investigadores. Se valoran relevantes los aportes de Chávez et al., (2005). También Aranda (2006) analiza desde diferentes tendencias científicas y concepciones de la educación entre las que se destacan, el humanismo, el cognitivismo y el constructivismo.

Vale destacar la comprensión del autor Pérez Lemus, en su trabajo Educación y formación laboral. Teoría y práctica sobre la formación (s.f.), en sus acepciones de creación, constitución, elaboración y fundación, las que ofrecen una amplia posibilidad de contextualización a partir de los objetivos y aplicación que se asuman en los trabajos sobre esta problemática.

La formación se ve, al decir de Buckley y Caple (1991) "... como el esfuerzo sistemático y planificado para modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las habilidades a través de la experiencia de aprendizaje, y conseguir la actuación adecuada de una actividad o rango de actividades" (p. 273).

La formación se logra en interdependencia con la educación y el desarrollo, mediante la participación del sujeto en la construcción de su aprendizaje al utilizar recursos para abordar situaciones imprevistas y de asumir una actitud reflexivo – participativa y consciente sobre las diferentes problemáticas que enfrenta el contexto donde se desempeña. Además, supone la búsqueda o construcción de sentido de lo que se

aprende y la actuación coherente frente a diversas situaciones, aspectos necesarios en los que ejercen funciones directivas.

En este sentido, la formación puede adquirir un significado de constitución de un sujeto en el plano de la especialización, así se infiere la formación profesional, entendida la profesión como género de trabajo, ocupación y lo profesional en expresión de Añorga (2012) "...a aquel individuo que a partir de una instrucción formalizada o no, ejerce una profesión demostrando en la actividad cuatro cualidades que lo identifican como tal: rapidez, exactitud, precisión y cuidado" (p.141).

Sobre la formación profesional en esta tesis se consideran pertinentes las numerosas definiciones que se disponen en el Diccionario Latinoamericano de Educación, editado por la Universidad Central de Venezuela (s.f., p.1691-1692). Resultan comunes a las definiciones presentadas los términos: preparación del individuo para el ejercicio de una profesión y el desarrollo de las aptitudes, las habilidades y los conocimientos para cumplir una actividad profesional.

Desde esta interpretación la formación profesional se considera un proceso educativo que deviene en la preparación, proporciona conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para una adecuada función laboral. En este contexto la formación y la preparación comparten objetivos generales comunes.

Se considera en esta tesis que el proceso de formación de los profesionales angolanos tiene que proporcionar una preparación versátil y portadora de elevados compromisos sociales, crear una conciencia sobre los deberes y responsabilidades ciudadanas y en su concepción más integral se procura una profunda formación teórica, con una amplia cultura científica, técnica y humanística. Con ella debe lograr el desarrollo y la sistematización de habilidades profesionales efectivas, para

resolver de manera independiente y creadora los problemas básicos que se presentan en el perfil ocupacional desde el mismo inicio de la inserción en la vida profesional.

Por una parte, De Oliveira (2012) señala que la formación supone la apropiación del legado cultural de la humanidad, razón que explica la necesidad de la instrucción como una dimensión de este proceso. Esta es acreedora de la necesidad de la transmisión de contenidos de aprendizaje, entendidos como el sistema de conocimientos, de habilidades y valores que se expresan en normas de relaciones con el mundo y experiencias de la actividad creadora que son declarados en el currículo de formación a diferentes niveles, lo que responde a la necesidad de lograr profesionales humanamente sensibles, hábiles y preparados en la teoría, con pensamiento crítico y reflexivo para ejercer su profesión.

La formación del directivo recibe hoy especial atención como consecuencia de los cambios que constantemente se producen en el entorno. En esto, desempeña un papel preponderante la experiencia humana en su gestión, de ahí que se dediquen esfuerzos a formar directivos para ejercer sus funciones en un contexto en el cual el desarrollo económico y de los recursos humanos debe tener como fin el desarrollo humano sostenible.

Para la formación del directivo escolar son valiosas las investigaciones y textos de los autores como: Añorga (2012), Barbón y Añorga (2015), Bustamante (2016), Fuente (2015), Funete (2014), Gallart (2010), Pérez, Véliz y Pardal (2015), Uribe (2010), Valiente (2002, 2003), Maturell y Valiente (2017), Valiente, Del Toro y González (2015), Weinstein, Muñoz y Hernández (2014) entre otros, quienes han aportado elementos teóricos valiosos para su interpretación. Estos autores

fundamentan puntos de vistas desde la necesidad de la superación continua con la utilización de métodos desarrolladores, la determinación de las necesidades formativas generales como elemento iniciador de cualquier proceso de formación y la utilización de instrumentos que permitan medir su impacto.

Los planteamientos expresados permiten identificar en la formación como la categoría más general, la que puede ser profesional y de directivos en un plano más particular, que también portan el carácter educativo, la adquisición de saberes y experiencias para realizar con acierto las responsabilidades encomendadas en la dirección de instituciones.

La profundización en el objeto de investigación le exigió al autor estudiar diferentes fuentes bibliográficas en torno a la definición de preparación. Ya en los párrafos anteriores se abordó la interpretación del autor de esta categoría como proceso educativo e íntimamente relacionado con la formación. En documento normativo del Ministerio de Educación (1995) de la República de Cuba, relativo a la preparación y superación de los cuadros del país, se reconoce a la preparación como un “... proceso sistemático y continuo de formación y desarrollo de los directivos y sus reservas y siempre en correspondencia con los objetivos estratégicos del organismo” (p.55).

En el estudio de materiales de la obra de la pedagoga e investigadora Añorga (1995, 2000, 2006, 2012, 2014); dedicada a la conformación y consolidación de una nueva teoría auténticamente cubana, la Educación Avanzada y su objeto de estudio: el proceso de mejoramiento profesional y humano; se privilegia en toda su magnitud el término preparación y su interpretación como proceso, al cual el autor de la tesis se

adscribe y a sus planteamientos, que en sus diferentes referencias expresan su amplia proyección (como se citó en Amador, 2016):

Proceso de actividades de estudio y trabajo permanente, sistemático y planificado, que se basa en necesidades reales, perspectivas de una entidad, grupo o individuo. Orientado hacia el cambio en los conocimientos, en las habilidades y actitudes (...), posibilitando su desarrollo integral que permite elevar la efectividad del trabajo profesional y la dirección. (p.23)

Llama la atención que frecuentemente el término “preparación” se asocia a funciones específicas. Así se habla de “preparación política e ideológica”, “preparación científica”, “preparación pedagógica”, “preparación metodológica” (Ministerio de Educación, 2010, 2013), “preparación como directivo” (Maturell y Valiente, 2017).

Por su parte, De Armas destaca en la preparación su carácter práctico en tanto coloca en su esencia la implementación de acciones para dotar al sujeto de los conocimientos y habilidades que le permitan obtener resultados positivos en su actividad profesional (como se citó en Castellón, Moreno, Alarcón, Márquez, y Hernández, 2012).

Otros autores como Morales (como se citó en Hernández, 2012) y Barbán (como se citó en Bermúdez, Ochoa y López, 2012) insisten en la condición de conocimientos básicos imprescindibles y necesarios para dirigir, cónsono con los puntos de vista del autor de esta investigación para la preparación de los directivos escolares en las condiciones de la provincia de Moxico, Angola.

Resultan también de valor en el marco teórico que se sustenta los planteamientos de Bermúdez, et al. (2012) que destacan como núcleo esencial de la preparación los

conocimientos que se poseen o se pueden obtener para resolver los problemas de una rama del saber o de la vida práctica.

Estos presupuestos compartidos se enriquecen con la visión de la preparación, no solo como conocimientos adquiridos, sino también, las experiencias vividas que se acompañan, el intercambio colectivo y sus relaciones, el papel de la práctica y el contexto social en que el sujeto se desarrolla (Hernández y Betancourt, 2012).

El análisis de la bibliografía consultada, permitió distinguir los aspectos comunes en los puntos de vistas de los autores citados y asumir para esta investigación la preparación profesional como un proceso pedagógico de formación de las personas, que tiene carácter permanente y da atención a las necesidades individuales y grupales con el propósito de actualizar, complementar y ampliar los conocimientos y experiencias esenciales para perfeccionar la labor de los directivos en las condiciones del sistema educativo en la provincia de Moxico, esencias todas que se deben tener en cuenta en su preparación profesional.

En opinión de los investigadores Fombellida, Valiente y Martín (2014) cada vez más este proceso adquiere un carácter especializado y profesional. Lo que se explica porque "...las mayores atribuciones que, como consecuencia de los procesos de reforma educativa, se han ido transfiriendo a las escuelas, tanto en lo curricular, administrativo como financiero" (Valiente, et al. 2011, p.3).

En consonancia con esta tendencia, la actividad laboral de los directores escolares, que es diferente a la de los profesores de aula, ha ido adquiriendo una identidad profesional que la distingue, en tanto:

- Realiza funciones y habilidades específicas y una cultura propia.

- Requiere de estos directivos adquirir una actuación que muestre su pertenencia a un colectivo con sus objetivos, tanto los personales como los profesionales.
- Responde a las exigencias institucionales de la función, lo aprendido por experiencia, intercambio con otros colegas, la formación específica poseída y la experiencia en dirección de grupos.
- Su función es asumida como el conjunto de responsabilidades que le competen como directivo ante la sociedad y la comunidad y su escuela, lo que es clave en su actuación.
- Siempre se incorporan nuevas responsabilidades, tareas que amplían y transforman su contenido (Valiente, et al., 2013).

Santesteban (2011) en su tesis doctoral sobre la dirección de la preparación de directivos cubanos subraya que su actividad es profesional y que se caracteriza por ser político-ideológica, técnico-metodológica, científico-pedagógica y administrativa, que le permite conducir acertadamente la política educacional del país.

En la experiencia aludida, entre los ámbitos configurados, uno de los más significativos en la actividad profesional de la labor del director escolar es la dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje, en la que su gestión está directamente asociada a uno de los procesos educativos más trascendentes que concretan la misión de la escuela.

El concepto dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje alude a la participación y responsabilidad del equipo directivo escolar y del director en particular en el aseguramiento de las condiciones para que el proceso de enseñanza-aprendizaje en el aula de clases se desarrolle con el máximo de efectividad. Dichas

condiciones se relacionan, fundamentalmente, con la preparación del personal docente, la organización y el ambiente escolar.

La dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje abarca, entre otros subprocesos, el diagnóstico sistemático del estado de la preparación y el desempeño de los profesores y directivos en la dirección del proceso formativo y de los niveles de formación de los alumnos, la dirección del trabajo metodológico escolar y el aseguramiento de las condiciones organizacionales y ambientales para la ejecución efectiva del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Finalmente, y de interés de esta tesis, se destaca que la labor del director escolar en la dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje ya era objeto de estudio en 1997 desde el contenido conceptual que se asume, ha sido denominada con múltiples términos como: ámbito de lo pedagógico de la gestión escolar (Pozner, 1997), liderazgo escolar (Leithwood, 2009), actividad pedagógica profesional de dirección (Alonso, 2002), dirección pedagógica (Poloni, 2011), liderazgo pedagógico (Murillo, 2012). Un aspecto que tiene una presencia recurrente en la literatura que aborda la gestión del director escolar en la dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje es la valoración crítica con relación a la falta de implicación que caracteriza la actuación de numerosos directores escolares en dicho proceso, sustentada en muchos casos en estudios diagnósticos del estado del fenómeno.

Entre los problemas que se denotan desde estos estudios pueden señalarse:

- Que "...el trabajo de la mayoría de los directivos es un `trabajo sobre hora´, de respuestas urgentes para ayer y con un gran contenido burocrático", y que la actividad "...referida al currículo o a lo didáctico se realiza de manera verbal y discontinua" (Pozner, 1997, p. 2010).

- Que los directores escolares siguen ejerciendo solo la dimensión administrativa de la gestión escolar (Uribe, 2010).
- Que las actividades relativas a las funciones pedagógicas son consideradas por directores y profesores entre las menos pertinentes al cargo directivo, son percibidas entre las menos relacionadas con el buen funcionamiento del centro y consideradas como las de menor frecuencia en el ejercicio real de la función directiva (Fernández, 2002).
- Que los directores dedican una parte muy limitada del tiempo destinado a la actividad directiva (32,7% como promedio en 16 países de América Latina) a las tareas de liderazgo pedagógico, entendidas como las de "...liderazgo instructivo y de supervisión, evaluación y orientación a los docentes..." (Murillo, 2012, p.35).

1.1.1 Capacitación y superación en el proceso de preparación de los directivos

Las esencias analizadas en torno a la formación y la preparación, esta última identificada en el objeto de la presente investigación, muestran su interrelación mutua y recíproco enriquecimiento de manera que ambos conceptos tienen como elementos comunes la amplia consideración por los autores consultados de que son proceso y resultado, caracterizados por la sistematicidad a favor de la apropiación de conocimientos, habilidades y valores para la transformación de los sujetos en correspondencia con objetivos previamente establecidos.

No obstante las coincidencias, este autor distingue para la preparación su carácter subordinante en relación con el proceso de formación y le otorga el rasgo de la necesaria inmediatez, de lo básico y elemental para dirigir.

Al considerar en la preparación profesional de los directivos la actualización y ampliación de conocimientos y experiencias para ejercer la labor de conducción de las instituciones escolares y la solución de los problemas que de esta se derivan, se defiende que la preparación precisa de estructurar espacios; de hecho se han consolidado y desarrollado en lo teórico y lo metodológico para configurar otros procesos: la capacitación y la superación.

Desde esta visión, la preparación se considera en esta tesis como un proceso formativo y por sus propósitos le es congruente, entre otros procesos, la capacitación y la superación.

En la bibliografía consultada sobre la capacitación, amplia en sus diversas aristas, se considera pertinente para este marco teórico las definiciones del Diccionario Latinoamericano de Educación (Bravo, /Coord/, s.f.) relativas a que "...implica preparación y entrenamiento en y para el trabajo calificado o técnico" y, en lo concerniente a la capacitación en servicio, es de interés en esta tesis que es un "Proceso educativo iniciado por empleadores destinado a mejorar los conocimientos de una determinada organización durante el desempeño de sus funciones" (p. 330).

En la normativa legal de la República de Cuba (Ministerio de Educación, 1995) relativa a la preparación y superación de cuadros se enfatiza el carácter procesal, la atención a las necesidades individuales y colectivas lo que es esencial en la transformación de los modos de actuación para la efectividad del trabajo de dirección.

El reglamento para la planificación, organización, ejecución y control del trabajo de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos, en las entidades laborales (2006) la capacitación es definida como un "...conjunto de acciones de preparación que desarrollan las entidades laborales dirigido (...) crear, mantener y elevar los

conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores para asegurar su desempeño exitoso” (Ministerio del Trabajo y de Seguridad Social, 2006, p. 1).

Contextualizada a los dirigentes, Torres (2005) devela su carácter de actividad pedagógica y coincide en sus características de ser un proceso permanente, también planificado y motivacional, posee una intencionalidad ideológica y tributa al perfeccionamiento profesional humano.

Se destaca en la consulta realizada la conceptualización como forma de enseñanza que tiene en la práctica su principal apoyo para lograr el adiestramiento, la recalificación y el perfeccionamiento de los dirigentes y en esta asunción se aborda las exigencias que deben acompañar al proceso el estudio de las necesidades; la utilización de enfoques, métodos y formas adecuadas; un carácter práctico, el trabajo en grupo, la posibilidad constante de retroalimentación y evaluación permanente (García, s.f.).

Los elementos expuestos permiten al autor compartir los puntos de vistas de valía como sustento teórico para la tesis. Así, la capacitación como proceso de preparación constituye un espacio para solucionar en un período de tiempo necesidades básicas mediante un conjunto de actividades permanentes, planificadas y que tienen en cuenta las necesidades de los sujetos, de su institución y las exigencias de la política educacional.

Finalmente, para la presente investigación es necesario analizar la categoría superación. Asumida como un proceso de preparación, según Chilamba (2015) la superación forma parte de la vida interna del ser humano, tiene que ver con las situaciones vinculadas a las aspiraciones, las metas y el proyecto ético de vida trazado desde la interrelación adecuada de lo material y lo espiritual puede ser entendida como la posibilidad para vencer obstáculos, físicos o espirituales. En este

sentido, es la capacidad de explotar todo el potencial de una persona, que en ocasiones, puede verse limitada por prejuicios y obstáculos psicosociales. Así, los mejores aliados con los que cuenta una persona para superarse son la fuerza de voluntad, la constancia, la confianza y la perseverancia. Estas son las herramientas óptimas para que la superación se convierta en una ruta para mejorar la vida de las personas, lo cual tiene su particularidad cuando se hace referencia a la superación profesional.

En la teoría de la Educación Avanzada (Añorga, 2010) se considera la superación una figura o modalidad de la preparación mediante la cual se puede actualizar y perfeccionar la labor de los recursos laborales y atender sus carencias formativas.

Se aprecia que en su condición de proceso formativo se estructura como forma de enseñanza y alcanza, en el caso de Cuba, la categoría de modalidad en la Educación de Posgrado y es refrendada en los documentos normativos (Ministerio de Educación Superior, 2004) con la denominación de superación profesional en los términos de "...formación permanente y la actualización sistemática de los graduados universitarios, el perfeccionamiento del desempeño de sus actividades profesionales y académicas, así como el enriquecimiento de su acervo cultural" (s.p.).

De interés para el marco teórico de la investigación, que en lo adelante el autor distingue la superación profesional, sus elementos más significativos aportados por los autores consultados en este contexto son relevantes las dos acepciones develadas, una como figura dirigida a graduados universitarios con el propósito de perfeccionar el desempeño profesional y contribuir a la calidad del trabajo y otra como la asunción de procesos enmarcados en la enseñanza-aprendizaje que posibilita a los graduados universitarios la adquisición y el perfeccionamiento

continuo de los conocimientos y habilidades requeridas para las responsabilidades y funciones laborales. Estas distinciones son asumidas por el autor para establecer la diferencia entre ambos procesos analizados, la capacitación y la superación profesional.

Los autores Medina y Valcárcel (2016) expresan una visión de carácter más abarcador al señalar:

Es un proceso gradual que ocurre a lo largo de toda la vida desarrollándose a través de ella aprendizajes significativos no solo son válidos para el ejercicio de una actividad profesional o laboral, sino también para la vida social, familiar, civil e incluso, para la vida cotidiana de las personas; todo lo cual exige la vinculación armónica de la preparación y superación con el trabajo. (p. 1)

Para Valiente (como se citó en Ruiz, 2010), la superación profesional es el desarrollo del sujeto para su mejoramiento profesional y humano y sus objetivos se orientan a ampliar, perfeccionar, actualizar, complementar conocimientos, habilidades y capacidades, promover el desarrollo y consolidación de valores.

Los Investigadores Valcárcel (1998), Valiente (2002), Lazo (2007), Travieso (2017), Cáceres (2011), Añorga (2012), Reyes (2012), Valle (2012), Barbón (2012), Ruíz (2013), Lescaille (2014) entre otros, ofrecen en sus investigaciones fundamentos teóricos de la superación profesional para el mejoramiento profesional desde ámbitos de las ciencias pedagógicas, médicas y sociales y los resultados demuestran las potencialidades que brindan para los recursos humanos ya graduados al participar en actividades planificadas de superación con objetivos de actualización,

profundización y aplicación de nuevos conocimientos para brindar un servicio con la calidad necesaria, obtener el merecido reconocimiento social, personal y, a su vez, elevar el impacto social de las instituciones donde se ejecuta dicha actividad.

Para Fuentes (2016) la superación es proceso que se distingue por ser continuo, además, sistemático, integral y permanente, para ampliar, perfeccionar, actualizar, complementar conocimientos, desarrollar habilidades y capacidades. Con ello se forman valores en el sujeto para el mejoramiento del modo de actuación profesional. En este concepto de Fuentes no queda claro si la superación profesional está considerada solo para quienes tienen graduación de pregrado. Para la realidad de Moxico esto es una limitante por la existencia de directivos que no la poseen.

El estudio realizado sobre la superación profesional según las contribuciones de los autores mencionados permitió para esta investigación identificar una comunidad de criterios en torno a la superación como un proceso gradual, continuo, sistemático, integral y permanente para el mejoramiento de la actividad profesional, en tanto es una vía para ampliar, perfeccionar, actualizar y complementar los conocimientos, habilidades y capacidades, así como promover el desarrollo y la consolidación de valores en los graduados universitarios.

En el caso particular de África, de manera concreta en Angola, se emplean los términos formación continua y formación permanente, actualización, capacitación, y profesionalización (Peterson, 2007), tal como se utiliza en la América Latina para referirse a la superación. En opinión del autor el concepto puede adquirir esos significados en dependencia del contexto y los propósitos establecidos. En esta tesis se asume como proceso formativo que contribuye a la preparación profesional de los directivos.

Berges (como se citó por Chilamba, 2015), señala aspectos importantes sobre la superación profesional pedagógica que pueden ser referentes para esta tesis. Así se destaca que esta debe:

- Dar respuesta a las necesidades del mejoramiento profesional y humano del personal docente.
- Fomentar el empleo más racional y eficiente del personal altamente calificado.
- Aunar los esfuerzos de los institutos superiores pedagógicos y otros centros de educación superior, los centros de producción, de investigación y de servicios que puedan contribuir a la superación del personal docente.
- Tener un carácter proyectivo, responder a objetivos concretos determinados por las necesidades y perspectivas de desarrollo de los profesores, mediante acciones enmarcadas en un intervalo de tiempo definido.
- Propiciar la participación periódica de los profesores en estudios que eleven su calificación.

Las ideas planteadas por la investigadora Berges (2003) sobre la superación profesional pedagógica resumen, en gran medida, lo que se desea lograr con la superación profesional.

Otro aspecto abordado en la literatura sobre la superación profesional es el relativo a los modelos que se utilizan. Para Lorences (como se citó en Chilamba, 2015) en la compilación de su obra plantea como modelos fundamentales los siguientes:

- Modelo de formación academicista, centrado en la actualización de los contenidos, entendidos en su concepción restringida y descontextualizada.

- Modelo de formación utilitaria que da respuesta a planteamientos técnicos de la enseñanza, en el que los profesores tienen la función de aplicar programas y estrategias decididas y elaboradas por expertos externos para la obtención de la máxima eficiencia en el logro de determinados objetivos.
- Modelo de formación centrada en el aula que se impone en los últimos años para impulsar el desarrollo de programas desde el propio diseño y funcionamiento de la institución, la involucra como organización y facilita su transformación como un todo mediante la creación de condiciones organizativas de dirección participativa y la promoción del trabajo colectivo orientado hacia la solución de problemas prácticos.
- Modelo de formación descentralizado por el cual se elabora la superación a partir de las necesidades y exigencias del desarrollo socio cultural de cada región, en correspondencia con los objetivos generales de la educación mediante la utilización de diferentes tecnologías en determinadas condiciones, territorios e instituciones. Esta adopta sus propias particularidades en dependencia de las cuales se establecen exigencias y niveles de aspiración para el logro del desarrollo profesional.

El autor de la presente tesis se afilia a este último modelo y tiene en cuenta su especificidad para el modelo pedagógico de preparación de los directivos de la educación no universitaria en la provincia de Moxico en la República de Angola.

1.2 La educación no universitaria en el contexto del sistema educativo angolano

De acuerdo con la Constitución de la República de Angola (Assembleia Nacional, 2010), la Ley No. 13/01 Ley de Bases del Sistema de Educación (Assembleia Nacional, 2001) y la nueva Ley No. 17/16: Ley de Bases del Sistema de Educación y Enseñanza (Governo de Angola. 2016) el Sistema de Educación y Enseñanza es un conjunto de estructuras, modalidades e instituciones de enseñanza en todo el territorio nacional. La educación y la enseñanza en la República de Angola tienen como fines los siguientes:

- Desarrollar armoniosamente las capacidades intelectuales, laborales, cívicas, morales, éticas, estéticas y físicas, así como el sentimiento patriótico de los ciudadanos, especialmente de los jóvenes de manera continua y sistemática para elevar su nivel científico y tecnológico a fin de contribuir al desarrollo socio económico del país.
- Asegurar la adquisición de conocimientos y competencias necesarias para una adecuada y eficaz participación en la vida individual y colectiva, la formación del individuo capaz de comprender los problemas nacionales, regionales e internacionales de forma crítica, constructiva e innovadora para su participación activa en la sociedad a la luz de los principios democráticos.
- Promover el desarrollo de la conciencia individual, en particular el respeto por los valores y símbolos nacionales, por la dignidad humana, la tolerancia y cultura de paz, por la unidad nacional, la preservación del medio ambiente y la continua mejoría de la calidad de vida.

- Fomentar el espíritu mutuo y los intereses superiores de la nación angolana en la promoción del derecho y respecto a la vida y a la dignidad humana, a la libertad e integridad personal y colectiva.
- Desarrollar el espíritu de solidaridad entre los pueblos con respeto por la diferencia, para alcanzar la integración regional e internacional.
- Garantizar la excelencia, la eficiencia y la eficacia del progreso en la formación integral de cada individuo.

El Sistema de Educación y Enseñanza de Angola está orientado por los principios de la legalidad, integridad, laicidad, universalidad, democracia, de la educación gratuita, su obligatoriedad, intervención del Estado, calidad de los servicios de educación y la promoción de los valores morales, cívicos y patrióticos.

La integridad se refiere al aseguramiento de la correspondencia entre los objetivos de la formación y del desarrollo del país, que se materializan a través de la unidad de los objetivos y los contenidos de formación, que garantiza la articulación horizontal y vertical permanente de los subsistemas, niveles y modalidades de enseñanza.

El carácter laico asegura la separación de la educación de las prácticas religiosas en las instituciones académicas estatales y la no exaltación de los ideales de cualquier religión en ellas.

La universalidad se refiere a que todos los individuos tengan iguales derechos al acceso escolar en los diferentes niveles de enseñanza, lo que posibilita la inclusión social, la igualdad de oportunidades y la equidad, así como la prohibición de cualquier forma de discriminación.

El carácter democrático otorga a todos los individuos el derecho de participar en la organización y gestión de las estructuras, modalidades e instituciones pertenecientes a la Educación.

El carácter gratuito en el Sistema de Educación y Enseñanza de Angola se traduce en la posibilidad de todos los individuos a la inscripción y la asistencia a clases, la recepción del material escolar, recibir el apoyo social el que incluye la merienda escolar para todos los alumnos de las instituciones públicas escolares de la educación primaria.

El Sistema de Educación y Enseñanza es unificado y está estructurado por seis subsistemas, ellos son: a) Subsistema de Educación Preescolar, b) Subsistema de Enseñanza General, c) Subsistema de Enseñanza Técnico Profesional, d) Subsistema de Formación de Profesores, e) Subsistema de Educación de Adultos, f) Subsistema de Enseñanza Superior. Estos subsistemas, corresponden a los siguientes niveles de educación: Preescolar, Primario, Secundario y Superior (Anexo 1).

En la presente tesis se trabaja sobre el Subsistema de Enseñanza General que corresponde a los niveles primario y secundario. El Subsistema de Enseñanza General es el fundamento del Sistema de Educación y Enseñanza el que se plantea asegurar una formación integral, armónica, sólida y necesaria para una buena inserción en el mercado del trabajo y en la sociedad, así como para el acceso a los niveles de enseñanza siguientes.

Los objetivos generales del Subsistema de Enseñanza General son:

- a) Asegurar una formación armónica e integral de calidad que permita el desarrollo de las capacidades intelectuales, laborales, artísticas, cívicas, morales, éticas, estéticas y físicas.
- b) Asegurar los conocimientos técnico-científicos y tecnológicos que favorezcan un saber hacer eficaz y eficiente que se adapte a las exigencias de desarrollo económico y social.
- c) Educar a las niñas, niños, jóvenes y ciudadanos adultos para adquirir hábitos, habilidades, capacidades y actitudes necesarias para su desarrollo.
- d) Promover en los jóvenes y en otros sectores sociales el amor al trabajo y potenciarlos para el aprendizaje de una actividad laboral socialmente útil y capaz de mejorar sus condiciones de vida.
- e) Asegurar a la nueva generación una orientación vocacional y profesional sólida y útil para su inserción en la vida activa.

El Subsistema de Enseñanza General se conforma de la Enseñanza Primaria y la Enseñanza Secundaria. La primera tiene la duración de seis años y tienen acceso a esta enseñanza las niñas y los niños que completan seis años de edad antes del 31 de mayo del año de matrícula. La Enseñanza Primaria integra tres ciclos de aprendizaje que comprenden dos años, cada ciclo se organiza de la siguiente forma:

- El primer ciclo abarca primer y segundo grado, con evaluación final de los objetivos del ciclo.
- Segundo ciclo, conformado por el tercer y cuarto grado. La evaluación final de sus objetivos se efectúa en el cuarto grado.

- Tercer ciclo incluye el quinto y el sexto grado. La evaluación final de los objetivos del ciclo se efectúa en el sexto grado.

Las niñas y los niños con edad comprendida entre los 12 y 14 años que no tengan concluida la enseñanza primaria se benefician de programas específicos de apoyo pedagógico para permitir su conclusión y los que sobrepasan esa edad deben ser incorporados a la Enseñanza de Adultos.

Son objetivos específicos de la Enseñanza Primaria: a) Desarrollar la capacidad de aprendizaje teniendo como medios básicos el dominio de la lectura, de la escrita y el cálculo; b) Desarrollar y perfeccionar el dominio de la comunicación y la expresión oral y escrita; c) Perfeccionar hábitos, habilidades, capacidades y actitudes tendentes a la socialización; d) Proporcionar conocimientos y oportunidades para el desarrollo de las facultades mentales; e) Estimular el desarrollo de capacidades, habilidades y valores patrióticos, laborales, artísticos, cívicos, culturales, morales, estéticos, éticos y físicos; f) Garantizar la práctica sistemática de la expresión motora y de las actividades deportivas para el perfeccionamiento de habilidades psicomotoras.

La Enseñanza Secundaria es el nivel que sucede al primario y prepara los alumnos para la integración a la Enseñanza Superior y al mercado del trabajo, inmediatamente y posterior a la formación profesional complementaria.

La Enseñanza Secundaria comprende dos ciclos de tres grados:

- a) El I Ciclo de la Enseñanza Secundaria que comprende el 7mo, 8vo y 9no grados y a ella acuden los alumnos de los 12 a 14 años de edad.

Los objetivos específicos del este ciclo son:

- Consolidar, profundar y ampliar los conocimientos y reforzar las capacidades, los hábitos, las actitudes y habilidades adquiridas en la enseñanza primaria.

- Permitir la adquisición de los fundamentos de las ciencias y de los conocimientos necesarios para la prosecución de los estudios en los siguientes niveles de enseñanza.
- Lograr el desarrollo del raciocinio, de la reflexión y de la curiosidad científica.
- Profundar los fundamentos de una cultura humanística, basada en valores morales, éticos, científicos y patrióticos.
- Profundar la formación técnica, cultural y artística que constituyen el soporte cognitivo y metodológico apropiado para la eventual continuidad de los estudios y la inserción en la vida activa.
- Crear hábitos de trabajo individual y en grupo, así como favorecer el desarrollo de las actividades de reflexión metódica y de adaptación al cambio.
- Promover el espíritu emprendedor, desarrollando hábitos, habilidades, capacidades y actitudes para la vida activa y el espíritu de iniciativa, creatividad y autonomía.

b) El II Ciclo de la Enseñanza Secundaria comprende el 10mo, 11no y 12mo grados y a él acceden los alumnos de los 15 a los 17 años de edad.

Los objetivos específicos del II Ciclo de la Enseñanza Secundaria son:

- Alcanzar una formación sólida y profunda en una determinada área de conocimiento.
- Preparar al alumno para ingresar en el Sistema de Enseñanza Superior y para la actividad de formación profesional e inserción en la vida activa.

- Desarrollar una visión del mundo basada en el pensamiento filosófico, lógico y abstracto y en la capacidad de evaluar la aplicación de modelos científicos en la resolución de los problemas de la vida práctica.
- Fomentar la adquisición y la aplicación de un saber cada vez más profundo, en la reflexión crítica, en la observación y en la experimentación.
- Consolidar los valores patrióticos, morales y cívicos, así como desarrollar el espíritu de participación en la vida social.
- Desarrollar experiencias prácticas que fortalezcan los mecanismos de aproximación entre la escuela y la comunidad, así como dinamizar la función innovadora e interventora de la escuela.
- Favorecer la orientación y la formación profesional de los jóvenes a través de la preparación técnica y tecnológica con vista a la entrada en el mundo del trabajo.

Las niñas, niños, así como los jóvenes en las edades comprendidas entre los 14 y 17 años que no tengan concluido el II Ciclo de la Enseñanza Secundaria, se benefician de programas específicos de apoyo pedagógico para permitir su conclusión y los que sobrepasan esas edades puedan incorporarse a la Enseñanza de Adultos.

El Sistema de Educación y Enseñanza de Angola debe reafirmar entre los objetivos la promoción del desarrollo humano con base en una educación y un aprendizaje a lo largo de la vida para todos los individuos. Se debe trabajar para la excelencia en el proceso de enseñanza-aprendizaje, el desarrollo del espíritu emprendedor, el desarrollo científico, tecnológico de todos los agentes de la vida nacional, reafirmar la

formación en valores patrióticos, cívicos, morales, éticos y estéticos para la consolidación de la justicia social, del humanismo y de la democracia pluralista.

A pesar de los esfuerzos realizados, todavía persisten disparidades en el acceso a la Enseñanza Primaria entre las zonas urbanas y las rurales. Las niñas del medio rural tienen menores posibilidades de acceso a la escuela. Para las comunidades migrantes existen programas (escuelas itinerantes) para atender sus necesidades específicas, pero estos aún no se han iniciado.

El cuerpo docente está constituido mayoritariamente por personal sin la preparación pedagógica adecuada. En los niveles primario y secundario existe una insuficiente oferta de matrícula para la formación de profesores, con mayor relevancia para los Subsistemas de Educación Preescolar y de Enseñanza General especialmente en el nivel primario.

Es de suma urgencia superar la insuficiente oferta de matrícula en las escuelas de la Enseñanza Secundaria, tanto en el medio rural como en el urbano. Es de notar que no siempre se cumple la reglamentación de la educación gratuita en la Enseñanza Primaria. Se destaca que son insuficientes los recursos destinados a la educación para satisfacer las necesidades reales. Las escuelas de Enseñanza Especial para las niñas y los niños que la requieren no cubren las necesidades de esta población escolar. La educación bilingüe no llega a estar presente en todas las regiones donde las personas hablan una lengua diferente del portugués. Entre estos desafíos del sector se destaca la insuficiente preparación de los directivos de la educación no universitaria en la provincia de Moxico.

La preparación de los directivos de la educación no universitaria en la provincia de Moxico, constituida en una necesidad para la calidad de los servicios educacionales

tiene que lograr la participación acertada de las estructuras de los niveles intermedios y sus principales líderes, que de esta manera faciliten el contenido de la preparación y la multiplicación de las buenas prácticas. En este sentido los municipios y comunas y sus líderes se convierten en escenarios intermedios para relacionar los directivos y sus escuelas, en un ejercicio sistemático de colaboración entre todos los actores educativos en la provincia. En América Latina se reconoce el impacto de este liderazgo (Aziz dos Santos, C., 2016).

En esta tesis, el término directivo de la educación no universitaria corresponde a los directores de las escuelas de la enseñanza primaria y sus subdirectores pedagógicos y administrativos, los directores del primer y segundo ciclo de la enseñanza secundaria general.

1.3 La preparación profesional del directivo de la educación no universitaria de Moxico en la República de Angola

En la provincia de Moxico la actividad directiva en la educación no universitaria posee una jerarquización de gestión en la actividad educacional. Se reconocen en este aspecto los diferentes niveles directivos: la Dirección Provincial de Educación, que dirige nueve Direcciones Municipales y estas a su vez 262 escuelas primarias, 35 del I Ciclo de la Enseñanza Secundaria y 18 del II, con un total de 315.

La Dirección Provincial de Educación de Moxico tiene un Director Provincial y tres jefes de departamentos los cuales son: Educación y Enseñanza General; Inspección Escolar y el de Administración y Gestión Financiera. Cada uno de estos tres departamentos posee jefes de secciones los que tienen a su cargo las diferentes áreas de dirección. Esto hace un total de ocho directivos.

A nivel municipal los directivos de la educación no universitaria son: un Director Municipal, con él trabajan tantos directivos como departamentos provinciales existen. A su vez cada uno de estos municipios comprende las llamadas “comunas”, que son unidades administrativas y de dirección educacional que tienen la responsabilidad de dirigir las escuelas primarias y del I Ciclo de la Enseñanza Secundaria. Estas comunas son conducidas por Administradores encargados de la actividad educativa en la comuna, ellos trabajan junto a un Coordinador que responde por lo pedagógico. En cada escuela primaria trabaja un Director y un Vicedirector pedagógico, además de un Coordinador de turno, un Secretario y los coordinadores de clase, las que son equivalente a grado.

En las escuelas del I y II Ciclo de la Enseñanza Secundaria están presentes un Director General, un Vicedirector para el área pedagógica, otro para el área administrativa, dos coordinadores de turno, también coordinadores de cursos (Ciencias Exactas, Ciencias Sociales y Humanas, Económicas y Jurídicas). En estas escuelas desempeñan sus funciones los coordinadores de disciplinas o asignaturas y el Secretario General de la escuela. A nivel escolar se han designados miembros de la comunidad y familiares de los estudiantes, que en calidad de cooperantes, contribuyen en la gestión educativa de las escuelas.

Para todos ellos, tienen previsto por la Ley No. 17/16: Ley de Bases del Sistema de Educación (Gobierno de Angola, 2016) procesos de preparación profesional, no obstante, estos en realidad no logran los resultados necesarios en los directivos de la educación no universitaria en Moxico.

Estos cargos directivos están legislada en el Decreto No 37/2003 del 27 de julio (Ministério da Educação, 2003) donde también se indican los requisitos para su

designación, entre ellos, idoneidad, integridad moral y cívica, sentido patriótico, elevación permanente de las competencias técnicas y científicas, profesionales, dedicación exclusiva con tiempo integral, como así lo indica el Artículo 95 de la Ley No 17/16 (Gobierno de Angola, 2016). Es de notar que esta Ley contempla la preparación tanto de los profesores como de los directivos educacionales, sin embargo, esto último no se encuentra todavía en ejecución y los directivos de la educación no universitaria de Moxico no reciben una preparación para sus funciones de manera organizada y sistemática.

Como señala Leitão (2015), la gestión escolar de los directivos de la Educación Primaria en la República de Angola se consolida:

Con el alcance de la paz y la estabilización política y militar, en el año 2001, y empieza el período final de preparación de la segunda Reforma Educativa del país; se aprueba por el Consejo de Ministro la Estrategia Integrada para la Mejora del Sistema de Educación 2001-2015, que se constituye en el instrumento de orientación estratégica del Gobierno de la República de Angola para el sector de la educación, en el sentido de direccionar, integrar y coordinar el esfuerzo nacional con la perspectiva de una educación pública de calidad. (pp. 24-25)

En los estudios realizado por Leitão (2015) y analizados en esta investigación se evidencia que la Estrategia Integrada para la Mejoría del Sistema de Educación, 2015 (Governo da República de Angola, 2001) es el primer documento oficial que establece con claridad la función clave que la gestión escolar desempeña para lograr una educación eficaz, al plantear que “La gestión de los establecimientos de enseñanza constituye una variable de importancia capital a considerar en el proceso

global de administración del Sistema Educativo y es una premisa fundamental a considerar para la correcta ejecución de las políticas del sector” (p. 65).

Este documento también asevera que una adecuada gestión escolar depende de factores y elementos en correlación, entre ellos la práctica, la formación de los dirigentes y la selección de los directivos.

Para respaldar jurídicamente el nuevo Sistema de Educación, y con ello asistir de fundamentos normativos de carácter teórico y metodológico los procesos formativos de los dirigentes educacionales, se aprobó la Ley No 13/01. Ley de Bases del Sistema de Educación (Asamblea Nacional, 2001), con el propósito de aumentar la eficacia del Sistema de Educación, así como también una readaptación de este, para responder a las nuevas exigencias de la formación de los recursos humanos necesarios para el progreso socio económico de la sociedad angolana y a los cambios profundos en el país, asociados a la transición de una economía de orientación socialista para una de mercado.

La citada Ley posibilitó la implementación de una reforma educativa proyectada a desarrollarse entre 2002-2015 con el objetivo de materializar la escolarización de todas las niñas y los niños, reducir el analfabetismo de jóvenes y adultos y de aumentar la eficacia del sistema educativo, como señala el Presidente de la República de Angola al plantear que:

...empezamos por invertir para el aumento de la cantidad y ahora se impone que haya una mayor inversión para mejorar la calidad de la enseñanza que se brinda en las escuelas y universidades. El Gobierno va a desarrollar un programa de revisión del sistema de educación, centrado en la eficacia de la enseñanza, que tenga en cuenta el modelo curricular, el perfil de

competencias de los profesores, de los formadores y de los educadores, así como el sistema de gestión de las escuelas públicas. (Dos Santos, 2012, p.4)

Para el alcance de este objetivo se implementa el Plan Nacional de Formación de Cuadros 2013-2020 (CESO CI, 2012) como instrumento de orientación estratégica para la educación, que introduce el concepto y la práctica del perfeccionamiento de los profesores, directivos y otros agentes de educación, tanto en la formación inicial, en la continua y a distancia. El Plan Maestro de la Formación de Profesores en Angola 2008-2015 (Ministério da Educação, 2008) se estructura en ocho ejes, donde uno de ellos fundamenta la gestión escolar y la superación profesional de los directivos de escuelas. Las acciones para su implementación son:

- Formación de los directores y miembros de la dirección de las instituciones escolares.
- Definición y aprobación del perfil del director de las instituciones educativas.
- Adecuación de los documentos normativos de la función pública a la realidad de la educación en la República de Angola, para lograr una correcta evaluación del desempeño profesional. Por ello, se propone que esa adecuación pase por la elaboración de los instrumentos de la evaluación anual de los profesores y del personal administrativo entre 2011 y 2012.

El intercambio de experiencias entre las escuelas es presentado en ese documento como una estrategia posible de mejorar la gestión escolar mediante la superación. La primera acción se desarrolló del 2010 al 2014 y la segunda entre el 2012 y 2014.

El ciclo de superación que se implementó en los años 2009, 2011 y 2012 con el objetivo de mejorar la gestión de las escuelas, a la vez constituye un pilar de sustentación para la obtención de niveles elevados de desempeño de la institución

escolar y de su funcionamiento cotidiano. En esta etapa el Ministerio de la Educación define también la creación de núcleos provinciales de formadores, articulados con programas de desarrollo y gestión de cuadros de dirección de la educación a nivel local, lo que implica considerar el perfil de partida y evaluar permanentemente los niveles de desempeño, para mejorar la calidad de la enseñanza. Se proyectó aprovechar mejor en cada provincia las potencialidades de los grupos de formadores, no solo para la multiplicación de la superación, sino también para involucrarlos en otras acciones como conferencias y debates, a fin de promover una verdadera cultura de gestión de las escuelas y propiciar la difusión de las mejores experiencias, se trata, por tanto, de contribuir a la preparación más sólida de los formadores.

En la provincia de Moxico, sobre la base del Plan Maestro de la Formación de Profesores en Angola 2008-2015 (Ministério da Educação, 2008) y como una vía de su implementación su Dirección Provincial de Educación proyectó y ejecutó en los recesos pedagógicos de cada año lectivo, seminarios de capacitación a los agentes educativos de la provincia. Los seminarios de capacitación son impartidos por formadores provinciales que son distribuidos por municipios para la multiplicación de la preparación profesional. Su metodología de trabajo se basó en el desarrollo de plenarias participativas, reflexión individual, trabajo en pequeños grupos y dramatizaciones. Esto no se realiza para los directivos educacionales.

En la actualidad con la evaluación educativa realizada en 2014 por un equipo del sector del Ministerio de Educación se implementaría las acciones de formación y superación diseñadas en el Plan Nacional de Formación de Cuadros 2013-2020 (CESO CI, 2012).

La Ley No. 17/16: Ley de Bases del Sistema de Educación y Enseñanza (Gobierno de Angola,. 2016), en su Artículo 43 orienta como debe ser la preparación de los profesores y agentes de la educación, entre ellos los directivos de instituciones de diferentes subsistemas de enseñanza en Angola. Esta misma Ley indica que la preparación y superación de los profesores y agentes de la educación (directivos) deben ser realizadas en centro de formación de profesores y en instituciones del Subsistema de Formación de Profesores. Entiéndase como subsistema de formación de profesores, el conjunto integrado y verificado de órganos, instituciones, disposiciones y recursos para la preparación y habilitación de profesores y de más agentes de la educación para todos los subsistemas de enseñanza.

El Ministerio de Educación de Angola tiene prevista la necesidad de lograr que tanto los profesores como los directivos de la educación no universitaria materialicen acciones de formación. Para esto aprobaron las normativas legales que se apuntaron más arriba. No obstante, muchas de sus indicaciones aún no se expresan en la realidad y no todos los territorios angolanos poseen las condiciones profesionales para hacer que la preparación profesional de los profesores y los directivos educacionales se ejecute y logre los resultados previstos.

En la situación anterior apuntada se haya la educación no universitaria de la provincia de Moxico. En ella la institución universitaria existente en la actualidad no se proyecta a la preparación profesional de los directivos de la educación no universitaria, y esta queda en situación desventajosa para lograr más eficiencia en su gestión directiva.

Además de lo señalado, las instancias directivas intermedias de la educación no universitaria, tanto provincial como las municipales y los directivos escolares, no

poseen en su mayoría la preparación profesional necesaria para alcanzar en su gestión los resultados necesarios. Esto se explica por el proceso de designación de los directivos y por las pobres potencialidades profesionales existentes en la provincia de Moxico que no hacen posible el total cumplimiento de los requerimientos legales para la designación de estos directivos.

Ante esta realidad académica y socio económica, a pesar de los esfuerzos de los directivos de los niveles superiores, nacional y provincial, la preparación de los directivos de la educación no universitaria en Moxico aún es carente de la planeación y ejecución deseadas.

Se apunta, además, que las normativas legales que indican la necesidad de implementar la preparación de estos directivos, no dispone de un recurso teórico que aporte las bases científico-pedagógicas que guíe el proceso de diseño y ejecución de esta preparación que norman las leyes y reglamentaciones dictadas al respecto. Por tanto, cuando esta preparación se diseña y ejecuta se hace con base a la experiencia personal a quien se le encarga esta tarea.

Por estas razones, la preparación profesional de los directivos de la educación no universitaria en Moxico es insuficiente y su modelación basada en decisiones científicas es una necesidad.

Álvarez, Bello, Garrido y Martínez (2015), estudiando la categoría “preparación profesional” para la dirección del proceso de enseñanza-aprendizaje, realizan un excelente análisis que llega a comparar esta categoría con las de formación profesional, superación profesional y capacitación profesional. Logran identificar la inexistencia de consenso y de decisiones precisas sobre qué entender por “preparación profesional”.

En su estudio los autores citados indagan sobre “preparación profesional” y no llegan a establecer relaciones y diferencias específicas entre esta y “superación profesional”, solo se limitan a indicar que esta última se emplea para definir a la “preparación profesional”, lo que de hecho implica una subordinación de la primera con respecto a la segunda.

Otra carencia en el trabajo de estos autores es no haber abordado la “capacitación profesional”, sin embargo, sí llegan adecuadamente a establecer qué entienden por “preparación profesional”, esto lo exponen de la siguiente manera:

Constituye un proceso que abarca la apropiación de los contenidos que desde las ciencias pedagógicas faciliten el tránsito de lo intersíquico a lo intrapsíquico, manifiesta la configuración de la profesionalización, es decir, alcanzar la idoneidad o estado óptimo para desarrollar una profesión. (Álvarez, Á. et al. 2015, p.213)

Esta definición la expresan en su estudio refiriéndose a la preparación de los profesores, no obstante, se llegan a reconocer la posibilidad de generalizarla a todo personal que trabaja por la educación, entre ellos sus directivos.

La comunidad de esencias entre estas categorías conlleva a su empleo indistinto. Lo que se constata en la bibliografía consultada. La preparación profesional en esta tesis constituye su variable principal y en su conceptualización para la propuesta investigativa, se tiene en cuenta los núcleos comunes y las distinciones teóricas y prácticas que pueden marcar las diferencias que se han tratado en párrafos anteriores.

Weinstein, Muñoz y Hernández (2014) en su estudio sobre la formación en liderazgo escolar en América Latina, que comprendió a Argentina, Brasil (Ceará), Chile,

Colombia, Ecuador, México, República Dominicana y Perú, reconocen las escasas investigaciones sobre esta temática. Entre las áreas claves incluyeron la formación de los directivos escolares y que afirman como uno de los temas pendientes en las políticas para los directores escolares. No obstante, concuerdan que en esta región y fuera de ella los países desarrollan las diversas acciones intencionadas en esta dirección. En este panorama formativo la provincia de Moxico no está exceptuada.

La consulta documental angolana sobre la formación de los directores da cuenta, entre otras tendencias, de la ausencia de políticas que de manera coherente atiendan la preparación profesional de los directivos en servicio, sobre todo en los conocimientos básicos necesarios para asumir las responsabilidades expresadas en las normas de la gestión educativa. En este sentido se comparte la opinión que las políticas de preparación profesional deben implementar acciones que involucren a las estructuras administrativas del sistema educativo y no solo dejar este proceso a la disposición de las instituciones formadoras de maestros. Por otro lado, se impone la necesidad de la vinculación con las prácticas y experiencias directivas desde lo individual y grupal, en lo contextual de las instituciones y las comunidades, perfeccionar los contenidos para evitar la preparación profesional restringida a las actualizaciones puntuales derivadas de la inmediatez de temáticas educativas circunstanciales e involucrar a los sujetos directivos en todas las instancias lo que permitirá tener una evaluación directa del impacto de la preparación profesional.

Para la profundización en la preparación profesional de los directivos en la provincia de Moxico se hizo necesario abordar, en una primera aproximación, las contribuciones de algunos investigadores angolanos que han participado de los

programas de cooperación en materia científica de Cuba y Angola. Sin embargo, coincidimos con Azancot de Menezes (2014) cuando afirma que:

En Angola todavía no hay programas de doctorado en organización y gestión escolar o en especializaciones afines, existiendo solo un proyecto de Maestría en Ciencias de la Educación que contempla la administración educacional que fue concebido recientemente por el ISCED de Luanda, una oferta de maestría de una universidad privada y los trabajos de fin de curso de Licenciatura en Pedagogía en la variante de Gestión e inspección de la Educación (ISCED), por lo que se torna difícil percibir qué estudios de nivel de posgrado se están realizando en este dominio del conocimiento. (p. 27)

El autor de esta tesis reconoce la inexistencia de una base de datos sobre la producción intelectual o científica del país, lo que hizo necesario realizar la sistematización de los aportes angolanos relativos a las funciones de los directivos educacionales. De 18 tesis doctorales (Ciencias Pedagógicas y Ciencias de la Educación) recientes (2012-2016) defendidas en universidades cubanas se reconoció que 12 de ellas se relacionan directamente con algún aspecto de las funciones directivas en la educación. Ellas se estudiaron sobre la base de las siguientes interrogantes: ¿Qué resultados científicos se aportan?, ¿cuáles contribuciones teóricas ofrecen? y ¿qué significación práctica se reconoce en cada una de ellas para la realidad educativa angolana? (Anexo 2).

Las principales tendencias reconocidas apuntan a los siguientes planteamientos, válidos para el marco teórico que se presenta:

- Los resultados científicos construidos ponderan esencialmente las estrategias (90%), lo que se interpreta por la imprescindible necesidad de ofrecer acciones

prácticas que en plazos controlados permitan brindar soluciones a los urgentes problemas investigados. Solo en una tesis se plantea una concepción teórico-metodológica que puede ofrecer plataformas integrales de sustento para otros resultados.

- Las contribuciones teóricas aún se derivan de problemas puntuales por lo que su alcance es limitado, aunque en lo sucesivo el desarrollo investigativo permitirá la suficiente acumulación de saberes para la conformación de una pedagogía propia en torno a la formación de los directivos. En lo estudiado se distinguen en primer lugar los primeros intentos para reconstruir la evolución de la preparación de los directivos, en una de sus procesos – la superación –, también elaboraciones categoriales como la actividad pedagógica profesional de los directivos, desempeño profesional pedagógico del maestro primary, la profesionalización, la redefiniciones de funciones y estilos directivos y el desempeño profesional pedagógico.
- Hay una atención sobre los procesos formativos de los directivos, aún desde lo particular o puntual, tales como el sistema de trabajo y la dirección del trabajo metodológico. En la sistematización se reconoció la ponderación de la superación abordada en una diversidad terminológica, se hace referencia a “superación para los directores” y “superación profesional pedagógica”. No obstante, cada tesis enriquece, desde sus objetos y campos, a estas categorías.
- Se amplían los marcos teóricos de las estructuras de organización del sistema educativo, sobre todo en las investigaciones contextualizadas a las provincias y municipios y sus figuras directivas, así como sobre los coordinadores de las instancias señaladas.

- Las investigaciones han brindado herramientas para la transformación de los modos de actuación de docentes y directivos mediante la implementación de acciones, programas, cursos, que en manos de las autoridades educacionales deben propiciar un cambio hacia la elevación de la calidad de la educación angolana.
- La regularidad esencial ha sido considerar este proceso en su carácter permanente de crecimiento cultural y humano para mediante las acciones que se proyectan y ejecutan lograr preparar a los directivos en las responsabilidades asignadas, actualizar, complementar y profundizar en los conocimientos, las habilidades y los valores que garanticen la ejecución con acierto y acorde con la política educacional angolana.

Para la preparación de los directivos de la educación no universitaria de la provincia de Moxico en la República de Angola el autor de esta tesis considera referente a los principios de la Educación Avanzada (Añorga, 2006) para el proceso de mejoramiento y desarrollo humano.

Estos principios contextualizados al objeto y campo de esta investigación expresan:

- La pertinencia de las actividades dirigidas a la preparación de los directivos educacionales precisa la identificación de las necesidades individuales y colectivas por diferentes procedimientos que permitan determinar con objetividad las direcciones principales a implantar y los métodos que estimulen el intercambio de saberes y experiencias sobre la base de los intereses comunales y la cultura de los pueblos ancestrales.
- El vínculo entre la racionalidad, la actividad y la calidad del resultado refleja la necesidad de establecer con equilibrio el tiempo dedicado a las actividades

ponderando el contenido que se ajuste a las prioridades emergentes de la política educacional, sin descuidar los intereses colectivos y comunales. Las relaciones del equipo directivo de las instancias educacionales intermedias con los directivos educacionales escolares se convierte en una necesidad para evaluar la calidad de la preparación y los cambios que se producen en los modos de actuación.

- El carácter científico del contenido, la investigación, independencia cognoscitiva y la producción de nuevos conocimientos en el escenario de la educación angolana requieren potenciar en los directivos los procedimientos para la solución de los problemas educacionales, la socialización de las buenas prácticas en el trabajo colectivo, la comprensión y el debate entre los directivos según los niveles educativos y las diferentes instancias administrativas desde posiciones éticas.
- El vínculo de la teoría con la práctica y la educación en valores presente en la preparación de los directivos angolanos, condicionan la importancia de las actividades de carácter práctico y fortalecen el trabajo en el colectivo en lo referido a la responsabilidad y el reconocimiento a los resultados.
- El enfoque de sistema y su expresión entre los niveles de estructuración del sistema educativo y en las relaciones comunitarias permiten establecer y potenciar las necesarias relaciones entre los directivos, los formadores de los niveles de la educación no universitarias y entre los centros de las zonas de influencias pedagógicas. En esta relación los niveles comunal y escolar están dados a constituir una célula básica de la preparación en su connotación social, cultural y política.

La investigación educativa se caracteriza por la multiplicidad de variables que forman parte de una situación dada, el autor de esta tesis asume la definición de variable aportada por los investigadores Hernández, Hernández y Batista (2010) los que la consideran "... una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse" (p. 93). Se toma esta definición por ser operativa, comprensible y adaptable a esta investigación.

Toda variable siempre se expresa como un aspecto general, que catalogada como dependiente resulta ser el resultado de otra u otras que la generan. En las investigaciones ella debe ser operacionalizada, para esto se identifican sus dimensiones y de cada una de ellas sus indicadores.

En correspondencia con todo el análisis realizado a partir de la bibliografía consultada y los aportes del autor se conceptualiza la preparación profesional de los directivos de la educación no universitaria de la provincia de Moxico, Angola, variable de esta investigación, como el proceso y resultado de aprendizaje sistemático de conocimientos y habilidades necesarias y suficientes para ejercer la labor de conducción de los procesos educativos y la solución de los problemas que de esta se derivan en las instituciones administrativas y escolares que atienden desde el primer grado hasta el duodécimo en la provincia de Moxico, en correspondencia con las exigencias de la política educativa angolana.

En esta variable el autor determinó dos direcciones (Anexo 3 A) que constituyen las dimensiones con sus indicadores para el estudio diagnóstico y posterior modelación pedagógica, estas son:

Dimensión cognitiva. Expresa el dominio de los directivos de la teoría relacionada con la actividad educacional, tanto en lo político, económico, social, como en las

diferentes ramas de las ciencias específicas y colaterales que intervienen en la planeación y la dirección de los procesos educacionales, así como la posesión de los valores éticos que rigen la actividad directiva educacional. En el contexto angolano significa para el autor de esta tesis considerar la realidad socio histórica, política y legal de la educación en Angola y del territorio donde ejercen su dirección, las técnicas de administración de las instituciones educativas y la teoría pedagógica relativa a la dirección de los procesos educativos y de enseñanza en el nivel en que laboran.

Dimensión ejecutiva. Expresa la actividad real de los directivos en su quehacer, regida por los valores éticos y profesionales según las funciones que le competen en el nivel de dirección en que se laboran con arreglo a las regulaciones nacionales y locales para el desarrollo del proceso educativo, la participación de sus colaboradores, la instancia directiva o escolar en la que ejercen sus funciones y el proceso educativo acorde con la teoría de la enseñanza y de la educación conforme al cuerpo teórico y metodológico de las ciencias pedagógicas.

Para cada una de estas dimensiones el autor identificó los indicadores y una escala de valoración (Anexo 3 B), que de hecho permiten su reconocimiento y determinación del estado a constatar en la realidad de la preparación de estos directivos en el contexto de la provincia de Moxico.

Conclusiones del capítulo

El análisis realizado de todos los referentes que sirve de plataforma teórica a la investigación revela la comprensión del autor de la preparación profesional como un proceso pedagógico y, por tanto, formativo en el que otras categorías afines por sus objetivos, como la capacitación y superación, tienen un lugar de significación. Las

consultas realizadas del estado de las investigaciones y los planteamientos de prestigiosos especialistas cubanos y de otros países permitieron al autor identificar los elementos teóricos de sustento para la construcción del resultado científico y develar en particular las aportaciones de los investigadores angolanos como una primera aproximación a la necesaria profundización en los elementos que pueden contribuir a las máximas generalizaciones pedagógicas en este proceso en la República de Angola. Así se llegó a elaborar una conceptualización y su operacionalización sobre la preparación profesional de los directivos de la educación no universitaria en la provincia de Moxico.

CAPÍTULO 2

REALIDAD Y PROPUESTA PEDAGÓGICA PARA LA PREPARACIÓN PROFESIONAL DE LOS DIRECTIVOS DE LA EDUCACIÓN NO UNIVERSITARIA DE LA PROVINCIA DE MOXICO

CAPÍTULO 2. REALIDAD Y PROPUESTA PEDAGÓGICA PARA LA PREPARACIÓN PROFESIONAL DE LOS DIRECTIVOS DE LA EDUCACIÓN NO UNIVERSITARIA DE LA PROVINCIA DE MOXICO

El capítulo se dedica a presentar los resultados de la ejecución de la segunda tarea investigativa, la cual precisa la obtención de la información diagnóstica de la realidad de la preparación de los directivos de la educación no universitaria de la provincia de Moxico. En el capítulo se presentan el contenido y la estructura de este modelo pedagógico diseñado. Se ofrecen, además, los procedimientos seguidos y los resultados obtenidos de la validación del modelo pedagógico por un panel de expertos. Se ha incluido el material programático, que basado en el modelo pedagógico, sirve como recurso para su implementación en la práctica, la cual está reseñada al cierre de este capítulo.

2.1 Caracterización del estado actual de la preparación profesional y la práctica más frecuente de los directivos de la educación no universitaria en la provincia de Moxico

Como parte de la lógica investigativa se desarrolló un proceso de diagnóstico de los aspectos de la realidad directiva educacional en la provincia de Moxico. Estos fueron la preparación profesional de los directivos de la educación no universitaria en lo cognoscitivo y la actuación en la dirección educativa en la práctica de sus funciones, aspectos que se corresponden con las dos dimensiones que están expuestas en el capítulo 1.

Por las características del problema investigado y la realidad social, cultural, política y económica de la población angolana, especialmente la de la provincia de Moxico esta tarea diagnóstica se tuvo que realizar con una muestra, que de acuerdo con lo que postula el paradigma cualitativo, se cataloga de “muestra intencional”.

Por estas particularidades no era posible, en esta investigación, aplicar procedimientos para el cálculo del tamaño de la muestra que serviría como fuente de información en la tarea diagnóstica; tampoco su estructura ni representatividad matemática. En las condiciones socio culturales de la provincia de Moxico y de desarrollo de la propia búsqueda científica, donde no era posible controlar variables ajenas de manera severa y los procesos investigados son esencialmente humanos regidos por fuertes tradiciones determinantes, fue necesaria la lógica y la razón para conformar la muestra investigada, la que se decidió estratificada por niveles de dirección educacional y según la voluntad expresa de participar de los miembros de los diferentes niveles directivos de la educación no universitaria de esta provincia.

La muestra investigativa se conformó con cinco municipios del total de los nueve que existen en la provincia de Moxico, que corresponden a los directores municipales que aceptaron participar en el proceso investigativo.

Así, la población fue de un director provincial; tres jefes de departamentos; seis jefes de secciones, todos en el nivel provincial. En el municipal, nueve directores correspondientes a igual número de municipios; 27 jefes de secciones y 32 directivos comunales. En el nivel escolar la población contó con 144 directores de igual número de escuelas, de ellos 104 de enseñanza primaria, 27 del primer ciclo secundario y 13 del segundo ciclo, que cubren la totalidad de las escuelas primarias y secundarias de los cinco municipios de la muestra. Debido a las particularidades históricas, sociales,

económicas, culturales, religiosas y étnicas y las políticas partidarias de la población fue posible trabajar con una muestra intencional basada en la voluntariedad y el permiso recibido del jefe inmediato superior correspondiente para ser parte de la muestra investigativa.

La muestra quedó conformada como se expresa en la Tabla 1 y en las Figuras 1 y 2, donde no están representados los jefes de secciones ni los directivos comunales de los municipios por no haber recibido autorización para participar en el diagnóstico por sus respectivos jefes inmediatos superiores.

Estrato poblacional	Población	Muestra	%
Director provincial	1	1	100
Jefes provinciales de departamentos	3	2	66,6
Jefes provinciales de secciones	6	3	50
Directores municipales	9	5	55,5
Jefes municipales de secciones	27	-----	0,0
Directivos comunales	32	-----	0,0
Directores de escuelas:	144	113	78,5
- Primaria	104	87	83,6
- Primer ciclo (enseñanza secundaria)	27	17	62,9
- Segundo ciclo (enseñanza secundaria)	13	9	69,2

Tabla 1 Población y muestra de la investigación

La población y muestra de los directivos escolares quedó conformada con tres subcategorías; directivos de escuelas primarias, de escuelas del primer y segundo ciclo de la enseñanza secundaria.

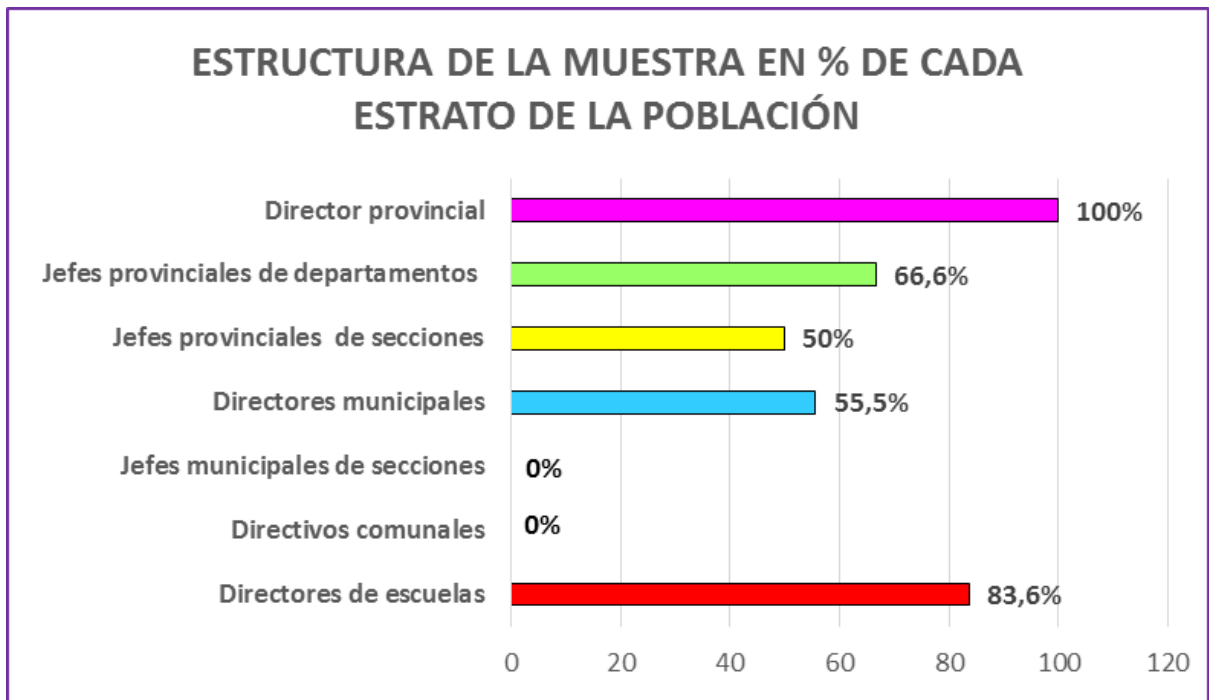


Figura 1 Población y muestra de la investigación

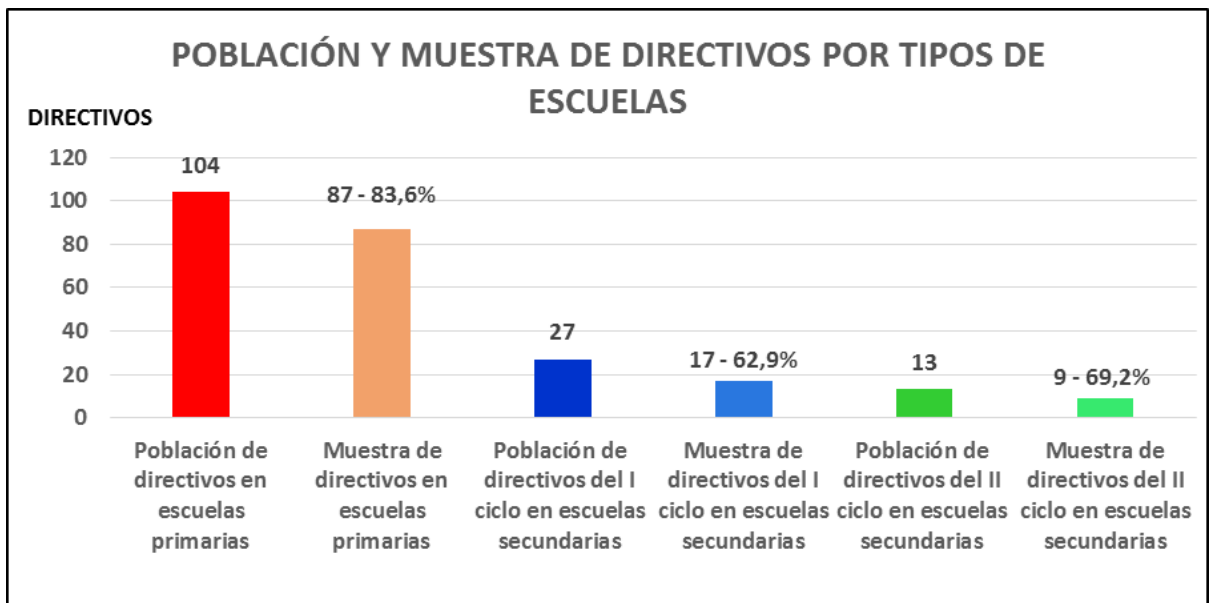


Figura 2 Población y muestra de directivos escolares

La tarea diagnóstica se inició con el estudio de los documentos más importantes y relativos a la dirección educacional en Moxico, lo que se realizó con el siguiente objetivo: Analizar cómo se orienta la preparación profesional y la actividad directiva

de la educación no universitaria en los documentos normativos del sistema de educación y otros relacionados de la República de Angola. Para este estudio se decidió una guía con los aspectos que permitieron sistematizar la información y arribar a conclusiones:

Los aspectos considerados para el estudio de la información documental fueron:

- ❖ Orientaciones para la dirección de la preparación profesional de los directivos de la educación no universitaria.
- ❖ Contenidos de la preparación profesional de los directivos de la educación no universitaria.
- ❖ Identificación de las necesidades de aprendizaje según las funciones y actividades a desarrollar por los directivos de la educación no universitaria en cada perfil y nivel de dirección.
- ❖ Formas organizativas para la preparación profesional de los directivos de la educación no universitaria en la provincia.
- ❖ Relación entre lo normado y las valoraciones realizadas de la situación real de la preparación profesional y la labor de los directivos de la educación no universitaria en la provincia de Moxico.

Los principales documentos consultados fueron:

- ❖ Las leyes y decretos que norman la educación y la enseñanza en la República de Angola, especialmente en los niveles no universitarios.
- ❖ Las resoluciones del Ministerio de la Educación relativas a la preparación profesional de los directivos en los diferentes niveles de la educación no universitaria.

- ❖ El Plan Nacional y el Provincial de Moxico para el desarrollo de la educación y su incorporación en la Estrategia Angola 2025.
- ❖ El Plan Nacional para Desarrollo de la Educación “Educar a Angola 2015 – 2025”.
- ❖ Los informes (nacionales y provinciales) de las acciones de preparación profesional de los directivos de la educación no universitaria.
- ❖ Los informes sobre la evaluación global de la reforma educativa en la República de Angola.
- ❖ El Reglamento de la Educación de Posgrado de la República de Angola.
- ❖ El Informe del VII Consejo Consultivo Ampliado de la Dirección Provincial de Educación en Moxico del año 2016.
- ❖ El Plan Nacional de Formación de Cuadros 2013-2020.

De este estudio se arribó a las siguientes conclusiones:

- ❖ La preparación profesional de los cuadros directivos de la educación angolana está prevista y planeada en sus líneas más generales a nivel nacional, las que se hayan bien formuladas y dirigidas a las necesidades del desarrollo de Angola.
- ❖ Las funciones directivas de la educación no universitaria están definidas en los documentos legales y normativos de la Nación, no obstante los contenidos para lograrlo no se llegan a reconocer, aunque al consultar documentos curriculares estos sí se pueden identificar, pero relativos a la dirección educativa en general y no diferenciada por niveles y cargos.
- ❖ No aparecen informaciones diagnósticas como resultados de instrumentos de búsqueda sobre las necesidades de aprendizaje de los directivos de la educación no universitaria en Angola, como tampoco se logra información precisa al respecto para estos directivos a diferentes niveles en la provincia de Moxico.

- ❖ En los informes se reconoce que aún se presentan necesidades de un proceso de perfeccionamiento en la preparación profesional, que llegue a lograr más eficiencia en la actividad directiva en los diferentes niveles y que incluya la caracterización y valoración de la actividad que se desarrolla tanto en las instancias no escolares como las escolares.
- ❖ Está orientada a nivel nacional y provincial la realización de cursos, seminarios, talleres y otras formas organizativas para la preparación profesional de los directivos de la educación no universitaria, tanto por la Nación como por la Dirección Provincial de Educación en Moxico, pero no se acompaña de orientaciones pedagógicas para ejecutarlas.
- ❖ En los informes valorativos de la educación no universitaria en la provincia de Moxico se considera que lo normado oficialmente para preparar pedagógicamente a los directivos de la educación no universitaria en Moxico no logra concretarse con ejecuciones, las que se consideran insuficientes, así como que la calidad de la preparación profesional no es adecuada o prácticamente es inexistente. Se asevera que no se llega a satisfacer a las demandas sociales ni las grupales e individuales de estos directivos para el ejercicio de sus funciones.

En el proceso diagnóstico se realizaron entrevistas a los cinco directivos provinciales y los cinco municipales de la muestra. Estas se realizaron siguiendo una guía (Anexo 4), la cual se estructuró con posibilidades de adecuaciones según el nivel al cual pertenecía el directivo entrevistado o sobre el cual informaría y que a la vez permitiría sistematizar la información obtenida y formular conclusiones generalizadoras.

Con estas entrevistas se perseguía valorar el estado actual de la orientación y ejecución de la preparación profesional de los directivos de la educación no

universitaria de la provincia de Moxico, en dependencia de las diferentes instancias directivas (provincial, municipal, escolar) y según las dos dimensiones asumidas para esta categoría.

La entrevista fue realizada a toda la muestra indicada. La información obtenida se resume a continuación:

- Existen requisitos que deben poseerse para llegar a ser directivo educacional en cualesquiera de los niveles de la educación no universitaria. Los más indicados por los entrevistados de los tres niveles de dirección educacional incluidos en la muestra están; la experiencia como docente, demostrar tener sentido patriótico, la integralidad moral y cívica que debe haber sido expresada en una conducta social honorable; poseer la preparación profesional personal y disponibilidad de trabajo como directivo educacional a tiempo completo.
- En mayoría los encuestados del nivel escolar indicaron que frecuentemente estos requisitos son ignorados y los directivos de la educación no universitaria en la provincia de Moxico son designados solo por sus compromisos políticos y personales, sin mediar la preparación profesional, lo que explica la existencia de directores que carecen de formación pedagógica, incluso, sin poseer nivel educacional universitario.
- Los tres requisitos de mayor frecuencia considerados por los entrevistados como los más importantes para ser designado directivo de la educación no universitaria, por orden decreciente de referencias fueron: 1- Demostrar sentido patriótico; 2- Poseer la preparación profesional personal para la actividad que se le designe y 3- Disponibilidad para el trabajo a tiempo completo como directivo educacional.

- Sobre la evaluación de los directivos siempre fue reconocida como función de los jefes inmediatos superiores, que está regulada por decreto y referido a tales requisitos. No obstante, no aparece con la importancia que debe tener. por ser determinante en la gestión directiva educacional, la formación profesional poseída y demostrada en la práctica laboral.
- Al expresar criterios valorativos sobre el trabajo de los directivos de la educación no universitaria en la provincia de Moxico fue reiterado el predominio de opiniones más positivas que negativas sobre el grupo de directivos al que pertenecía cada entrevistado, lo que se acompañaba con criterios más desfavorables sobre el ejercicio de directivos a otros niveles. Fue marcada la crítica a la “manera” y el “estilo” de dirección, considerados no siempre adecuados profesionalmente.
- Se plantea de manera general que sí se realiza la preparación profesional de los directivos educacionales por un equipo de formadores provinciales y municipales; pero esta es académica y no logra los resultados que exigen las necesidades personales y funcionales. Se llega a reconocer que no existe como actividad generalizada el trabajo metodológico, prácticamente es inexistente, por lo que la dirección pedagógica está basada en la iniciativa personal.

La encuesta a directores escolares aplicada a la totalidad de la muestra (113), se realizó mediante un cuestionario (Anexo 5) estructurado según las dos dimensiones reconocidas en la preparación profesional de los directivos de la educación no universitaria en la provincia de Moxico. Los resultados cuantitativos están insertados en el propio Anexo 5, de los que se generalizan las siguientes consideraciones:

- La experiencia profesional expresada por los 113 encuestados revela que no es cuantitativamente despreciable, porque como directivos de las escuelas primarias del primer y segundo ciclo de la educación secundaria esta experiencia es significativa (Tabla 2). Esta información comparada con la obtenida del estudio documental y mediante las entrevistas a los directivos educacionales permiten inferir la evidente necesidad de preparación profesional, en los saberes para dirigir el proceso pedagógico escolar.

Años	1-6	7-12	13-17	18-22	+ de 22
Directivos	16	12	48	25	12

Tabla 2 Tiempo de experiencia de los directivos escolares encuestados

Los cuatro principales problemas más nombrados fueron:

- No se cubren todas las necesidades de profesores.
 - No asignación de recursos financieros para las escuelas primarias y del I ciclo secundario.
 - Insuficiente preparación profesional ofrecida a los directivos.
 - Insuficiente preparación profesional de los profesores.
- Las cuatro principales transformaciones actuales de las escuelas fueron:
 - Modificación del sistema de evaluación del ejercicio de la profesión.
 - Creación de equipos de supervisión pedagógica.
 - Previsión del trabajo metodológico entre escuelas próximas.
 - Organización de Olimpiadas Interescolares de Matemáticas.
 - Las cuatro prioridades de trabajo fueron:
 - Elaboración del Proyecto Educativo Escolar.

- Implementar el sistema de trabajo metodológico para profesores.
 - Preparación profesional para trabajar con las TIC.
 - Relación entre las escuelas y las comunidades.
- Al identificar potencialidades y barreras relacionados con la escuela y su actividad directiva las respuestas de los encuestados muestran contradicciones. Las potencialidades son identificadas en la propia actividad de los encuestados, las barreras más reconocidas se generalmente son ajenas.

En orden decreciente las cuatro potencialidades más reconocidas fueron:

- Dominio de los objetivos y contenidos de los nuevos programas de preparación profesional de la reforma educacional.
- Apoyo de la familia y la comunidad.
- Preparación del consejo de dirección.
- Formas de organización escolar.

También en orden decreciente las cuatro primeras barreras identificadas fueron;

- Empleo del método de trabajo metodológico como estilo de trabajo.
 - Preparación política e ideológica del colectivo.
 - Aseguramiento material para las acciones de preparación profesional.
 - Orientación y seguimiento de las instancias superiores.
- Fueron fortalezas más reconocidas por los encuestados para su actividad directiva educacional:
- El estudio y dominio de la Ley del Sistema Educativo y de la Enseñanza (Ley 13/01).
 - Las relaciones con las familias.

- La relación entre el claustro profesoral y los estudiantes.
- Como sus limitaciones:
- No dominio de la nueva Ley del Sistema de Educación de la Enseñanza (Ley 16/17).
 - Preparación para la Implementación del trabajo metodológico.
 - Dificultades para cumplir en la planificación de actividades educativas.
- Las respuestas de los directivos encuestados sobre las particularidades de su preparación profesional muestran consideraciones positivas y negativas sobre su concepción y desarrollo, denotan contradicciones en sus opiniones. No obstante, lo más significativo fue que ninguno de los directivos consideró que en su preparación profesional están contempladas sus necesidades personales, en tanto, que también todos afirma que fueron parte de la confección del plan de preparación profesional. Estas y otras incongruencias de las respuestas ofrecidas sobre su plan de preparación profesional permiten inferir la que en este proceso se presentan problemas en su concepción y ejecución.
- Sobre si el plan individual es o no un instrumento que guía adecuadamente la preparación profesional que permite valorar y autovalorar resultados propios, la información adquirida recoge que de los 113 encuestados el 70,7% opina que “Sí” y el 29,3% que “No” sin explicaciones, datos que ratifican la conclusión anterior. Situación semejante aparece cuando se valora el trabajo metodológico como una forma de preparación profesional (56,5 % considera que “Sí” y el 43,5 % que “No”). La ausencia de argumentos a esta interrogante se explica por la práctica real, pues esta actividad profesional prácticamente es inexistente en

las escuelas de la provincia de Moxico y de la cual se poseen referencias teóricas ni prácticas.

- Resulta significativo que de 12 aspectos indispensables en las actuaciones eficientes de los directivos educacionales, ocho son consideradas por más del 50% de los encuestados como no importantes. Este resultado muestra claramente insuficiencias muy significativas en la preparación profesional de los directivos de las escuelas de Moxico.
- Al seleccionar las temáticas que los encuestados consideran deben incorporarse a su preparación profesional como directivos todos, los 113, seleccionaron todas las temáticas y ninguno ofreció sugerencias, lo que es indicativo de su insuficiente preparación profesional crítica y proactiva.

La aplicación de la encuesta a los directivos escolares se acompañó con una observación encubierta con la finalidad de identificar en la actuación real de los directivos escolares presentes manifestaciones de los indicadores de las dos dimensiones (cognitiva y ejecutiva) de la preparación profesional de los directivos de la educación no universitaria de Moxico. Para estas observaciones se tomaron como aspectos de interés los indicadores de las dos dimensiones, las que se presentan en el Anexo 3 A y B. La información vivencial obtenida fue comparada con la que se logró mediante las entrevistas y las encuestas, lo que confirmó que estos directivos mayoritariamente no poseen la preparación adecuada para ejercer satisfactoriamente sus funciones.

El procesamiento y generalización de la información obtenida mediante la realización de la tarea diagnóstica de la investigación permitieron reconocer que en la dimensión

cognitiva el indicador “Dominio de la teoría pedagógica relativa a la dirección de los procesos educativos y de enseñanza en el nivel en que labora” fue el menos reconocido y , consecuentemente con esto, en la dimensión ejecutiva “Conduce de manera eficiente y con participación de sus colaboradores en la instancia directiva o escolar en la que ejerce sus funciones” y “Trabaja eficientemente para que el proceso educativo se fundamente y desarrolle acorde con la teoría de la enseñanza y de la educación conforme al cuerpo teórico y metodológico de las ciencias pedagógicas” fueron los indicadores que más deficiente se expresaron.

El indicador “Dominio de la realidad socio histórica, política y legal de la educación en Angola y del territorio donde ejerce su dirección” de la dimensión cognitiva, sin que pueda afirmarse que fue satisfactoriamente reconocido, llegó a ser el indicador mejor manifestado, lo que se puede comprender por los requerimientos establecidos para la designación de los directivos de la educación no universitaria en Angola y, por ende, en la provincia de Moxico. Igual consideración se tiene sobre el indicador “Aplica consecuentemente las regulaciones nacionales y locales para el desarrollo del proceso educativo” de la dimensión ejecutiva. No obstante, ambos indicadores no logran manifestarse con el grado más alto de su operacionalización, pues se manifiestan en los directivos entrevistados, encuestados y observados asociados a un dominio parcial e inseguro de las regulaciones, con consultas frecuentes sobre la aplicación de aquellas regulaciones que en la actividad directiva educacional son las más frecuentes.

Todas las acciones diagnósticas sobre la realidad de la preparación profesional de los directivos de la educación no universitaria de la provincia de Moxico en la República de Angola ratificaron que no se llega a satisfacer las exigencias de la

sociedad sobre la educación. Se reconoció la pobre preparación profesional de los directivos educacionales en los diferentes niveles de dirección en la educación no universitaria. A esto se suma el inexistente o insuficiente proceso de preparación profesional para estos directivos, tanto en lo que deben conocer, como en su actuación real en sus funciones. Se confirmó que la preparación profesional de estos directivos en la provincia de Moxico se ejecuta con deficiencias, según los indicadores de sus dos dimensiones (cognitiva y ejecutiva). Esta preparación no se basa en una concepción pedagógica sustentada y científicamente concebida, lo que se constata tanto por las informaciones que ofrecieron los entrevistados y los encuestados como por la observación de su actuación real en las escuelas. Esto subraya la pertinencia de disponer de un modelo pedagógico que, como marco referencial y de sustentación científica, sirva para la determinación y ejecución de acciones de preparación profesional para estos directivos educacionales en Moxico.

2.2 Modelo pedagógico para la preparación profesional de los directivos de la educación no universitaria de la provincia de Moxico

En las ciencias pedagógicas la multiplicidad de resultados científicos es una de sus características entre las ciencias dedicadas a la actividad humana. Se presentan entre ellos las estrategias, las llamadas alternativas, las metodologías, los programas, los sistemas de actividades, sistemas informatizados de medios de enseñanza-aprendizaje y otros resultados que tienen la cualidad de ser todos de aplicación inmediata.

Otros resultados de las investigaciones pedagógicas son de carácter teórico, estos se distinguen por ser construcciones lógicas y argumentadas que tratan de explicar, comprender, representar y/o proyectar de manera fundamentada la realidad existente

o deseada. Entre los resultados de este tipo están las nuevas definiciones, el reconocimiento o proposiciones de sistemas de principios, leyes y regularidades que rigen en el proceso pedagógico, las teorías educativas, los sistemas de métodos de enseñanza y aprendizaje, etc. Todos ellos tienen además la cualidad de sustentar lo que existe o lo que se desea que sea real, pero también necesitan de los resultados prácticos ya indicados para su implementación.

Entre los resultados teóricos están los modelos, que por su contenido y fines se pueden reconocer como educativos, pedagógicos, teórico-metodológicos, didácticos entre otros, dedicados al trabajo escolarizado de formación y desarrollo de la personalidad que tiene lugar en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Numerosa y diversa por sus criterios es la bibliografía sobre el modelo como resultado de las investigaciones pedagógicas. Están los trabajos de Benítez (2014), Casas (2013), Colunga y García (2007), Cruz (2016), Pérez, et al. (2002), Travieso (2017), Valle (2012) y el de Yurén (1997).

En todas estas obras se definen los modelos como resultados teóricos. En ellas existen consideraciones significativas que hacen que el autor de esta investigación las tome en cuenta con la finalidad de diseñar el proceso de preparación profesional de los directivos de la educación no universitaria de la provincia de Moxico, ellas son la de Yurén (1997) y la de Colunga y García (2007). Yurén (1997) opina que los modelos como resultados científicos tienen "...la función básica... de ayudarnos a comprender las teorías y las leyes, y proporcionar una interpretación de las mismas, de manera que si el modelo nos ayuda a comprender es porque además de darnos una explicación nos permite predecir" (p. 68).

Colunga y García (2007) al referirse a los modelos en las ciencias pedagógicas aseveran que “...deben cumplir los requerimientos de objetividad, anticipación, carácter pronóstico y carácter sistémico. Además, deben poder concretarse y verificarse a diferentes niveles y en correspondencia con los procesos que modela” (s.p.). Ambas, en opinión del autor de la tesis, ofrecen elementos complementarios entre sí y dan la posibilidad de diseñar los modelos para una construcción teórico formal que científicamente sustentada permite la interpretación lógica de la realidad, además de ajustarla y diseñarla según necesidades históricas específicas. Por lo racional y operativo de estas consideraciones sobre el modelo como resultado científico es que ellas constituyen el criterio de partida del autor de esta investigación hacia el diseño del modelo pedagógico para la preparación profesional de los directivos de la educación no universitaria en la provincia de Moxico, Angola.

Desde este punto de vista se diseña, según la realidad educativa angolana y en particular la de la provincia de Moxico, un modelo pedagógico para la preparación profesional de los directivos de la educación no universitaria de esta provincia; modelo pedagógico que tiene por componentes:

- a) Presentación, justificativa y objetivo general.
- b) Fundamentos teóricos.
- c) Elementos a considerar en el diseño de la preparación profesional de los directivos de la educación no universitaria en la provincia de Moxico.
- d) Fases para la implementación del modelo pedagógico.

a) Presentación del modelo pedagógico

El modelo pedagógico que sigue responde a la realidad económica, política y social, específicamente la educativa de Angola y de su provincia Moxico. El modelo es una

construcción teórica, por lo tanto inmaterial, estructurado mediante procesos lógicos que responden a realidades educativas específicas y se ofrece como referente pedagógico para guiar y sustentar sistemáticamente el diseño de instrumentos de preparación profesional de los directivos de la educación no universitaria de Moxico, desde el nivel de dirección provincial hasta los niveles escolares primario y secundario.

El modelo pedagógico permitirá a quienes deben diseñar, direccionar y evaluar la preparación profesional de los referidos directivos educacionales, conformar diferentes instrumentos para lograrla, tales como programas o sistemas de actividades, cursos, talleres y otros con posibilidades de aplicación inmediata concebidos desde referentes pedagógicos científicamente decididos, los que están contenidos en este modelo pedagógico, que ha sido diseñado según los criterios expresados en el capítulo 1 de esta tesis y tiene presente las informaciones diagnósticas obtenidas de la realidad educativa de la provincia de Moxico de Angola. Entre sus principales cualidades está responder a la realidad política, económica y social de las escuelas e instancias directivas intermedias para las que se concibió, especialmente para las condiciones y particularidades en que tiene lugar la designación de los directivos educacionales en la provincia de Moxico. El modelo pedagógico toma en cuenta la importancia y el papel que desempeñan las instituciones sociales no gubernamentales actuantes en esta provincia angolana, entre ellas las tradiciones sociales y culturales que inciden en decisiones locales, muy en particular en el campo de la educación no universitaria.

Como recurso teórico para la preparación profesional de los directivos de la educación no universitaria de la provincia de Moxico el modelo pedagógico que se presenta permite:

- Interpretar, explicar y representar los aspectos más significativos de esta preparación profesional pedagógica de forma simplificada, lo que revela sus funciones ilustrativa, traslativa y sustitutivo-heurística.
- Diseñar, proyectar y delinear los rasgos más importantes, de la referida preparación profesional, evidencia así sus funciones aproximativa y pronosticadora.
- Reconformar la preparación profesional de estos directivos para optimizar su gestión educacional, según sus funciones transformadora y constructiva.

El contenido del modelo pedagógico posee una estructuración general con carácter sistémico, jerárquico e interrelaciones (Figura 3).

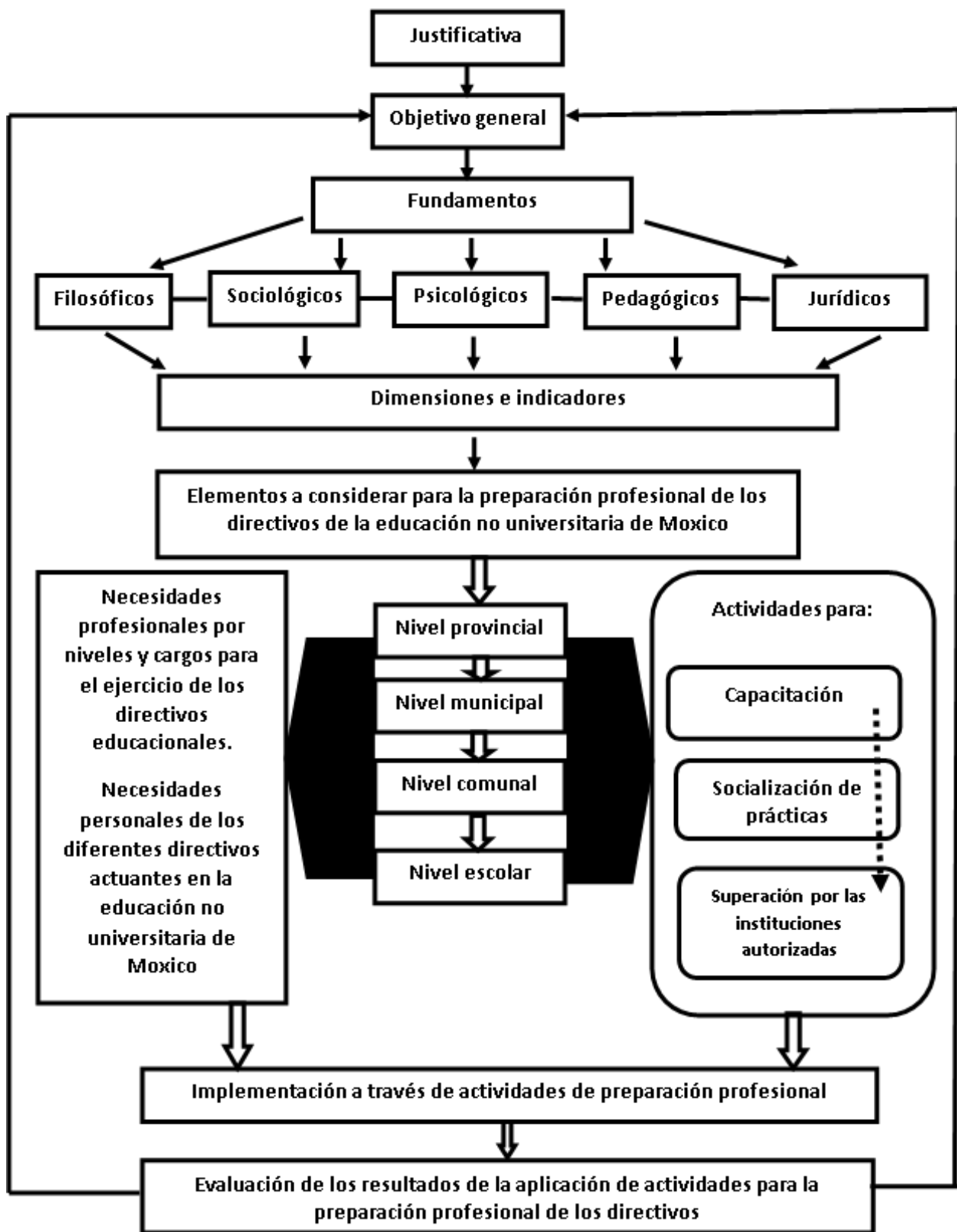


Figura 3 Estructura e interrelaciones del modelo pedagógico

b) Justificativa y objetivo general del modelo pedagógico

En la República de Angola la actividad de los directivos de la educación no universitaria se caracteriza por ser ejecutada por una población que posee una gran diversidad en su preparación profesional para ejercer sus funciones educacionales, cuestión que está presente en los diferentes niveles de dirección de la educación no universitaria en la provincia de Moxico, desde el nivel provincial hasta el escolar.

Ante esta realidad se presenta la necesidad de ofrecer a este grupo diverso y heterogéneo por experiencia y preparación profesional, los elementos profesionales que le permitan realizar su actividad directiva de manera eficiente.

Esta necesidad puede ser satisfecha por dos áreas o instancias dedicadas a los procesos educativos. Una de ellas son las instituciones universitarias o de Educación Superior, cuya actividad tiene por objetivo la superación profesional de profesionales y siempre se realiza en el nivel de posgrado. A pesar de ser esta una función de los centros de educación superior en Angola y destacarse por su alto nivel en los resultados alcanzados, no siempre es posible llevarla a todos los niveles o instancias educacionales, desde el provincial hasta el escolar. Esto es así por las limitaciones que las propias universidades presentan en cuanto a disponibilidad de profesionales capacitados y dispuestos para realizarlas en estos niveles de dirección escolar, pero también en esto se ha de considerar que no todos los directivos de la educación no universitaria en la provincia de Moxico cumplen con los requerimientos de nivel profesional para recibir acciones educativas de posgrado.

Esta realidad obliga a concebir un modelo pedagógico para la preparación profesional para los directivos de la educación no universitaria desde las propias instituciones de los niveles primario y secundario de la provincia, lo que exige decidir

qué, cómo y por qué hacer según las potencialidades y necesidades presentes en estos niveles educacionales para la preparación profesional de sus directivos.

A esta necesidad responde el modelo pedagógico que se presenta y que se sustenta en criterios científicos y jurídicos que corresponden con la política educacional de la República de Angola. En consecuencia, el modelo pedagógico tiene por **objetivo general**: Determinar los elementos pedagógicos generales a tener presente como plataforma o base para implementar las vías para la preparación profesional de los directivos de la educación no universitaria de la provincia de Moxico en el contexto de la Reforma Educativa en la República de Angola.

Por las propias razones expuestas, que justifican la necesidad de un modelo pedagógico para el diseño de actividades de preparación profesional de los directivos de la educación no universitaria en diferentes niveles en la provincia de Moxico, Angola, las cuales tienen su núcleo en las pocas posibilidades de estos directivos recibir preparación profesional a cargo de las instituciones universitarias, es que se requiere de un modelo pedagógico abierto que reciba y ofrezca intercambio de información, comparta sobre funciones y responsabilidades en su desarrollo.

Por esta particularidad, más la necesidad de una instancia que conduzca la preparación profesional de los directivos de la educación no universitaria de la provincia de Moxico, es que se hace necesario de un equipo operativo que realice la función de coordinar, conducir y controlar las actividades de preparación profesional de los referidos directivos de la educación no universitaria, equipo que puede conformarse con los profesionales que en Moxico tienen preparación y experiencia para esto. En la realidad de Moxico se requerirá de la colaboración de otras instituciones de la provincia o del país y hasta internacionales, si esto fuera posible,

que aporten inicialmente profesionales que conjuntamente con aquellos directivos educacionales de la propia provincia capaces de implementar lo que en este modelo pedagógico se concibe para la preparación profesional de los directivos de la educación no universitaria.

c) Fundamentos teóricos del modelo pedagógico

El proceso de diseño, implementación, control y evaluación de la preparación profesional de los directivos de la educación no universitaria de la provincia de Moxico ha de sustentarse en los criterios esenciales de una concepción científica de lo que es la educación.

Se ha de partir de que, si la preparación de los directivos de la educación no universitaria es un proceso pedagógico, entonces ha de fundamentarse en el hecho que la educación responde a las condiciones económicas, sociales y políticas en la que se desarrolla, que está social e históricamente condicionada y, por tanto, como parte de la superestructura responde a la base económica que la determina.

El modelo pedagógico asume que la educación es una función social que se cumple a todos los niveles y por todos los factores de la sociedad, no obstante la escuela es la principal institución cultural de la comunidad y a la cual están vinculados, de una manera u otra, todos los individuos de una sociedad determinada, cuestión esencial en la actividad de los directivos de la educación no universitaria. Este fundamento ha de expresarse en las actividades que se organicen para preparar a los directivos de la educación no universitaria en Moxico; provincia que posee características especiales en la organización espacial y funcional de su población.

El enfoque histórico cultural sobre la formación y desarrollo de la personalidad de cada individuo es fundamento del modelo pedagógico que se presenta, de ahí la

importancia que se debe dar a la actividad y la comunicación en la preparación pedagógica de los directivos para los cuales este se concibe.

Este modelo pedagógico toma en consideración que la educación en todos los niveles e instituciones de la educación tiene por finalidad la formación y el desarrollo de la personalidad de los individuos, así como su socialización, lo que equivale enseñarles a ser, convivir y construir en la sociedad a la que pertenecen. De esta forma, la preparación profesional de los directivos educacionales siempre debe responder a las condiciones económicas, sociales y políticas de la realidad a la cual sirve.

Fundamento del modelo es el criterio de que toda acción que prepare a estos directivos educacionales para su labor ha de enseñar a ser, convivir y construir en la sociedad a la que pertenecen, por lo que las actividades para prepararlos profesionalmente han de atender tanto las necesidades sociales como a las individuales e integrar su instrucción, educación y desarrollo mediante un sistema de influencias pedagógicas sistémicas, sistemáticas y abiertas a diversas influencias sociales.

El modelo pedagógico debe ser un sistema que genere la sinergia necesaria para alcanzar los resultados necesarios. Además, ha de pensarse con la debida jerarquización y relaciones de sus componentes, expresión que distingue a las propias funciones de los directivos de la educación no universitaria.

Los principales postulados de la concepción pedagógica de la Educación Avanzada se toman aquí como fundamentos, por lo que cada uno de ellos plantea para lograr la preparación profesional y humana de los directivos de la educación.

La preparación profesional para los directivos de la educación no universitaria debe incluir tanto actividades específicas, individuales como las grupales, centradas en las necesidades para dirigir y administrar las instituciones educativas primarias y secundarias de Moxico y desde sus instancias intermedias de dirección, lo que exige tener presente los presupuestos teóricos y metodológicos de la Dirección en Educación.

Se considera esencial que la preparación profesional de los directivos de la educación no universitaria de la provincia de Moxico atienda:

- La satisfacción de las necesidades sociales, económicas y políticas planteadas por la educación angolana, así como las particularidades que estas adquieren en la provincia de Moxico.
- La atención a la diversidad de la población directiva en la educación no universitaria de la provincia, que requiere tener en cuenta tanto las demandas emanadas de las funciones oficiales que se plantean ante cada directivo, como las particularidades que cada uno de ellos presentan en cuanto a su formación profesional y/o experiencia en la educación y su dirección.
- La preparación profesional de los directivos de la educación no universitaria es un proceso pedagógico que debe moverse en la enseñanza-aprendizaje desde lo conocido a lo desconocido, desde lo simple a lo complejo, lo que es expresión consecuente con los conceptos de zona de desarrollo actual y zona de desarrollo próximo, elementos claves del enfoque histórico cultural generado por L.S. Vigotski sobre el desarrollo de la personalidad.

- La comunicación que ha de propiciarse en la práctica de los directivos de la educación no universitaria debe ser bilateral y a diferentes instancias, es decir, de cada directivo con sus jefes y dirigidos, colaboradores, padres, estudiantes y miembros de la comunidad en general. Esta comunicación debe lograrse sistemática y constructiva, que permita el empoderamiento de todos los que participan en el proceso educativo.
- La preparación profesional de estos directivos de la educación de Moxico debe concebirse y desarrollarse a través de diferentes fases que permitan un carácter sistémico, integral y progresivo para formar en ellos saberes, valores y actuaciones profesionales para cumplir con calidad cada una de sus funciones.
- Esta preparación debe diseñarse y ejecutarse bajo la consideración de las edades de los directivos de la educación no universitaria, por tanto, didácticamente es imprescindible que las actividades se adecuen a las características de la educación y aprendizaje de adultos.

Los fundamentos teóricos anteriores están en plena correspondencia con las normas jurídicas de la República de Angola, las cuales toman también carácter de fundamento en este modelo pedagógico, a saber: Reglamento de las Escuelas de Enseñanza Primaria (Ministério da Educação 2009a) y Reglamento de las Escuelas del I y II Ciclo de Enseñanza Secundaria (Ministério da Educação, 2009b); Constitución de la República de Angola (Assembleia Nacional, 2010); Ley No. 13/01. Ley de Bases del Sistema de Educación (Assembleia Nacional, 2001); Estrategia Integrada para la Mejoría del Sistema de Educación 2001-2015 (Governo da República de Angola, 2001); Plan Nacional de Formación de

Cuadros 2013-2020 (CESO CI, 2012); la Ley No. 17/16: Ley de Bases del Sistema de Educación y Enseñanza (Gobierno de Angola, 2016).

d) Elementos a considerar en el diseño de la preparación profesional de los directivos de la educación no universitaria en la provincia de Moxico

El proceso de determinación de las actividades de preparación profesional de los directivos de la educación no universitaria debe tener presente los diferentes niveles de dirección educacional en esta provincia, así como los diversos funcionarios que en cada uno de estos niveles ejercen la dirección del proceso educativo.

En la provincia de Moxico existen niveles de dirección educacional. Sus correspondientes directivos con funciones específicas y establecidas oficialmente son:

- Nivel provincial. En este nivel se identifican un director; tres jefes de departamentos (Educación General; Inspección Escolar; Administración y Gestión Financiera). En cada uno de estos departamentos existen secciones:
 - En el de Enseñanza General: Sección de Enseñanza General; Sección de Educación Física y Actividades Extraescolares y la Sección de Enseñanza Especial.
 - En el de Inspección Escolar: Sección para la Enseñanza Primaria (grado inicial y seis grados más) y Sección de la Enseñanza Secundaria (primer ciclo con tres grados y un segundo ciclo general con tres grados, que suma otro grado para la formación profesional y pedagógica básica.
 - En el de Administración y Gestión Financiera: Sección de Recursos Humanos y Sección de Recursos Financieros.

- Nivel municipal. En él laboran un director general y un directivo por cada uno de los departamentos provinciales mencionados.
- Nivel comunal. En cada municipio existen las comunas, estas son instancias directivas, que están atendidas cada una de ellas por un único directivo reconocido como coordinador comunal.
- Nivel escolar. En las escuelas primarias trabajan un director y un vicedirector pedagógico; un jefe de la Secretaría, un coordinador de sesión y otro por cada grado. En las escuelas secundarias existen un director general; dos vicedirectores (uno para el área pedagógica y otro para la administraría); dos coordinadores de sesiones, uno de la mañana y otro de la tarde; trabaja un coordinador por cada área de las disciplinas. En el nivel secundario labora además un directivo encargado de la Secretaría General. Tanto en primaria como en secundaria se inserta como parte de la dirección escolar un representante de los padres, elegido por ellos mismos.

Para ilustrar la complejidad y diversidad de las funciones que estos directivos de la educación no universitaria de Moxico deben cumplir en el Anexo 6 A y B se ofrecen las que corresponden al Director y Subdirector Pedagógico de las escuelas primarias y las del I y II ciclo de las escuelas secundarias; de estas últimas se añaden las funciones del Subdirector Administrativo.

Esta diversidad representa un amplio campo de funciones directivas oficiales y, lógicamente, un gran diapasón de necesidades de preparación profesional que responden a la gestión de los procesos educativos en los niveles y cargos apuntados. De esta manera, el proceso de diseño de la preparación profesional de

los directivos de la educación no universitaria de Moxico resulta ser complejo, ya no solo por la multiplicidad de funciones, sino también por la propia diversidad que aportan las individualidades de cada directivo y grupos de estos.

No obstante, la obligada diversidad dada por las propias funciones y las experiencias personales, es posible reconocer dos áreas y sus elementos del conocimiento, correspondientes a habilidades profesionales y valores que tienen carácter central para cada uno de los cargos y funciones a cumplir por los directivos educacionales a diferentes niveles de la educación no universitaria de Moxico. Estas áreas de saberes son, un área político-administrativa y otra social, técnica y psicopedagógica.

En cada una de ellas se toman en cuenta elementos del ser, del saber y del saber hacer como pautas iniciales para cada tipo de directivo, pero que pudieran estar incluidos o no en las actividades de preparación profesional, según las necesidades, la experiencia personal y/o grupal de estos directivos.

Según lo anterior se deciden los contenidos fundamentales que deben ser considerados en la preparación profesional de los directivos de la educación no universitaria de Moxico por niveles de dirección educacional.

Nivel provincial

En dependencia de las funciones oficialmente establecidas para los directivos de nivel provincial, es recomendable en la preparación profesional del director provincial y sus tres jefes de departamentos, tener presentes los siguientes núcleos de conocimientos y habilidades, que siempre han de estar asociados a valores éticos y profesionales.

En el área político-administrativa:

- La realidad política, económica y social de la República de Angola y de la provincia de Moxico y sus municipios.
- El cuerpo legal nacional (leyes, resoluciones, normativas, reglamentos y otros documentos nacionales) establecido para la gestión directiva y el desarrollo de la actividad educativa para Angola y sus provincias.
- Los conocimientos, habilidades y valores para la administración eficiente de los recursos financieros y la gestión de los recursos humanos de su esfera de actuación.
- La evolución histórica y las particularidades geográficas (físicas, económicas, culturales y sociales) de la nación angolana y su provincia Moxico y todos sus municipios.
- Los conocimientos, habilidades y valores necesarios para la práctica de la dirección educativa provincial colegiada.

En el área social, técnica y psicopedagógica:

- Relaciones de trabajo educacional y formas de desarrollarlas con los colaboradores sociales (ONG, organizaciones religiosas, partidarias y las autoridades tradicionales) de la provincia de Moxico que guardan la identidad y cultura de su población.
- Saberes sobre la planeación, dirección y orientación a nivel provincial de la actividad educacional por objetivos.

- Las bases y los requerimientos para la eficiente comunicación grupal y el ejercicio de sus funciones de dirección de la educación no universitaria en la provincia de Moxico.
- Los principios y elementos esenciales de la psicología de grupos y su dirección.
- Los fundamentos de la teoría de la educación y la enseñanza tanto en el nivel primario como en el secundario.
- Las bases de la supervisión pedagógica y la inspección escolar.
- Los requerimientos y las técnicas para la relatoría educativa y su valoración crítica.
- Los saberes necesarios para el empleo de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

Nivel municipal

En el área político-administrativa:

- La realidad política económica y social de la República de Angola, de la provincia de Moxico, muy especialmente la provincia que dirige.
- Las leyes, resoluciones, normativas, reglamentos y otros documentos que rigen la actividad educativa y su gestión directiva, tanto a nivel nacional como las que emanan del nivel provincial.
- Saberes para la administración de los recursos financieros y gestión de los materiales y humanos de la educación no universitaria de Moxico.
- Saberes que expresan el dominio de la evolución histórica y

de las particularidades geográficas (físicas, económicas, culturales y sociales) del municipio y sus comunas.

- Principios y procedimientos para la dirección educativa municipal colegida.

En el área social, técnica y psicopedagógica:

- Las relaciones establecidas en el municipio con los colaboradores de la educación (ONG, organizaciones religiosas, organizaciones partidarias y autoridades tradicionales comunitarias) que velan por la identidad y diferencias étnicas y culturales de la población municipal.
- La planeación, dirección y orientación de la actividad educacional por objetivos.
- Las bases y requerimientos para una eficiente comunicación grupal y social.
- Los contenidos de la psicología grupal y comunitaria que posibilitan la gestión educativa en el municipio.
- La teoría de la educación y la enseñanza en el nivel primario y secundario.
- Conocimientos y habilidades para realizar y controlar la supervisión pedagógica e inspección escolar en su municipio.
- Las particularidades profesionales, políticas, económicas y sociales de los directivos en el nivel municipal y de las escuelas de su territorio.
- Procedimientos y técnicas para la elaboración y evaluación de relatorías educativa.
- Conocimientos y habilidades para el empleo de las tecnologías de la información y las comunicaciones con fines de dirección y educativos.

Nivel comunal

En el área político-administrativa:

- La realidad política, económica y social de la República de Angola, de la provincia de Moxico, el municipio al que pertenece, con énfasis en la realidad de la comunidad que dirige.
- Cuerpo legal (leyes, resoluciones, normativas, reglamentos, etc.) establecido para la gestión directiva y el desarrollo de la actividad educativa a nivel provincial y comunal.
- Dominio de los aspectos culturales de la idiosincrasia de los diferentes grupos étnicos, religiosos y culturales de la comuna, así como de las autoridades tradicionales que por herencia familiar ejercen funciones de voceros de opiniones personales y comunales (Miguel, 2014).
- Las particularidades de la evolución histórica y de la geografía física, económica, cultural y social del municipio y de la comuna donde ejercen funciones directivas.
- Saberes sobre la dirección colegiada en las comunidades.

En el área social, técnica y psicopedagógica:

- Las relaciones con las ONG, las religiosas y partidarias, con las autoridades tradicionales comunales que se han establecido sobre la actividad educativa en cada comunidad.
- Los conocimientos y habilidades para la dirección de la actividad educacional por objetivos en las comunas.

- Saberes necesarios para una eficiente comunicación interpersonal, grupal y comunitaria.
- Fundamentos de psicología social.
- La teoría de la educación y la enseñanza.
- Procedimientos para la supervisión pedagógica e inspección escolar en la comunidad.
- Las particularidades de la preparación profesional y condiciones de vida de los directivos educacionales y del claustro profesoral de las escuelas de la comuna.
- Los procedimientos y técnicas para la relatoría educativa.
- Empleo de las tecnologías de la información y las comunicaciones para la actividad educacional.

Nivel escolar

En el área político-administrativa:

- La realidad política, económica y social de la República de Angola, la provincia de Moxico y de la localidad comunidad donde radica la escuela.
- Las leyes, resoluciones, normativas, reglamentos y otros documentos procedimientos que rigen la gestión directiva y el desarrollo de la actividad educativa para las instituciones escolares.
- Conocimientos y habilidades para la práctica ética y eficiente de la dirección escolar colegida.
- Los procedimientos para la administración de los recursos financieros asignados a la institución escolar y la gestión de los recursos

- humanos profesionales y no profesionales de la escuela.
- Los saberes necesarios para la relatoría de gestión directiva educacional, los recursos materiales, financieros y educativos a la comunidad a la que pertenece la escuela.
 - La historia de la comunidad y la escuela, así como la geografía física, económica, cultural y social de la localidad y la comunidad.

En el área social, técnica y psicopedagógica:

- Las potencialidades y barreras presentes en la escuela y la comunidad para la integración de los factores intervinientes en la actividad escolar.
- Los conocimientos y habilidades para planear, orientar, conducir y evaluar la actividad educativa escolar por objetivos.
- Los fundamentos de la comunicación educativa.
- Psicología pedagógica de los grupos de edades y de la psicología social.
- La teoría de la educación y la enseñanza y de la dirección escolar.
- Los fundamentos de la educación sexual y la ambiental.
- Didáctica general y de las disciplinas escolares.
- Las bases para la higiene y salud comunitaria, escolar, familiar y personal.
- Las medidas de protección y defensa civil y del medio ambiente a nivel escolar.
- Particularidades de los profesionales y de vida del cuerpo docente y del personal administrativo y de servicios.
- Particularidades políticas, económicas y sociales de las familias de los escolares.

- Especificidades de los grupos de estudiantes y de aquellos que requieren atención especializada o personalizada y las bases psicopedagógicas para su atención escolar.
- Los conocimientos y habilidades para el trabajo con las tecnologías de la información y las comunicaciones y las orientaciones para su empleo en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Fundamentos de Ofimática y medidas de protección y conservación de la documentación escolar.
- Los procedimientos y técnicas para la relatoría educativa.

Para la elaboración de actividades para preparar profesionalmente a estos directivos educacionales el nivel correspondiente de dirección educativa necesita conformar un equipo coordinador de profesionales capacitados para diseñar las actividades que se ejecutarán, así como el proceso organizativo, su ejecución, control y evaluación. Este equipo podrá contar con profesionales propios y de otras instituciones que puedan, con base en este modelo pedagógico, realizar las tareas apuntadas.

A la determinación de las actividades para la preparación profesional de los directivos de la educación no universitaria debe antecederle el conocimiento de las necesidades funcionales según el cargo y el nivel en que actúa y la determinación de las específicas para los directivos, determinadas por las experiencias profesionales.

Para el diseño de las actividades de preparación profesional se necesita de un diagnóstico de las necesidades específicas en la preparación profesional de los directivos de la educación no universitaria de Moxico.

En consideración de las dos dimensiones reconocidas para la preparación profesional de estos directivos de la provincia de Moxico y sus indicadores, en el

diseño de las actividades a desarrollar se requiere obtener información diagnóstica para decidir qué actividades son necesarias para cada directivo y grupos de ellos, de modo que se atiendan las necesidades colectivas y las individuales.

En el o los instrumentos que se elaboren para lograrla pueden considerarse los siguientes aspectos:

- Preparación profesional, política e ideológica personal.
- Conocimiento y cumplimiento de las normas legales para las funciones del cargo directivo que ostenta.
- Experiencia docente y directiva en diferentes niveles educacionales.
- Dominio de los principales problemas, necesidades y prioridades que se presentan en su nivel de dirección educacional.
- Conocimiento de las transformaciones actuales de la educación angolana en su nivel de dirección.
- Identificación de potencialidades y barreras personales y las del territorio para que su actividad directiva educacional sea eficiente.
- Elementos psicológicos y pedagógicos que intervienen en la ejecución de sus funciones directivas.
- Conocimiento y aplicación de las normas para una dirección educativa colegiada, efectiva y participativa.
- Labor personal para realizar sus funciones mediante la dirección por objetivos.
- Orientaciones y preparación profesional que ofrece al personal que dirige para sus funciones directivas profesionales.
- Dominio de los procesos de evaluación educativa y de dirección escolar.

- Saberes sobre la administración de los recursos financieros, gestión de los materiales y humanos que dispone para la dirección educativa en su nivel.
- Estilo y técnicas aplicadas en la organización de la institución y la comunicación educativa con los factores escolares y comunitarios.
- Relaciones con la comunidad escolar, familiar, organizaciones sociales y autoridades tradicionales.
- Autoconocimiento de las principales limitaciones y fortalezas personales para el ejercicio de la actividad profesional y directiva que se le ha encargado.

La información obtenida permitirá atender las necesidades generales y oficiales establecidas para cada caso y las individuales en el diseño de las actividades de preparación profesional, las que podrán concebirse como programa de actividades, sistema de talleres, seminarios y otras formas para su ejecución.

Las actividades deben atender las particularidades de cada grupo de directivos que por sus funciones oficiales presentan similitudes en sus necesidades de preparación profesional, lo que facilita el intercambio colaborativo. También ha de considerar cómo satisfacer las necesidades específicas de cada directivo educacional.

De esta manera, se concibe la preparación profesional con actividades generales según los requerimientos profesionales que emanan de las funciones oficiales para cada cargo y nivel de dirección y otras específicas grupales y personalizadas que contemple la preparación profesional según la experiencia de cada uno de los directivos educacionales de la provincia, los municipios, las comunas y las propias instituciones escolares.

En el diseño de la preparación profesional se requieren tres grupos de actividades:

- a. Actividades para la capacitación, que son aquellas que están destinadas a la adquisición de conocimientos y habilidades profesionales correspondientes a sus funciones como directivos educacionales, o sea, la formación de las capacidades que permiten la ejecución real y efectiva de la dirección de la educación no universitaria en diferentes niveles y centros escolares primarios y secundarios de la provincia de Moxico.
- b. Actividades para la socialización de las prácticas educativas. Estas se conciben para el intercambio de experiencias positivas entre directivos de un mismo nivel con semejantes funciones, así como con instituciones, organizaciones y personalidades que de alguna manera pueden contribuir a la preparación profesional de los directivos educacionales.

Las actividades para la socialización como procedimiento contextualizado a la preparación profesional de los directivos en opinión de Rodríguez (2012) son formación, intercambio de saberes y experiencias y de influencias mutuas entre los directivos y agentes esenciales de la comunidad para el aprender en colectivo de la experiencia de los otros, permiten reconocer y valorar las buenas prácticas y construir acuerdos para mejorar la labor profesional. Se conciben como espacio para el diálogo en torno a las buenas prácticas de los directivos tanto en lo político-administrativo como en lo social, técnico y psicopedagógico.

La socialización puede tener diferentes formas de organización como son las demostraciones, las tutorías, los encuentros de directivos, entrenamientos,

observaciones y análisis posteriores, talleres, entre otras que pueden ser auspiciadas por las escuelas de formación pedagógica no universitaria.

- c. Actividades de superación conducidas por las instituciones autorizadas. Aquí se incluyen aquellas que pueden ser coordinadas y ejecutadas por las Escuelas de Magisterio, autorizadas por la Ley de Bases del Sistema de Educación y Enseñanza No. 17/16, así como las instituciones superiores pedagógicas que por igual Ley pueden realizar acciones de posgrado con los directivos educacionales de Moxico que posean nivel educacional universitario. Es posible recurrir a servicios de profesionales extranjeros para la preparación profesional de los directivos de la educación no universitaria de Moxico en sus diferentes niveles.

Es conveniente expresar en estas actividades la indicación de los componentes didácticos que intervienen en su ejecución. Puede servir de guía la siguiente estructuración:

Objetivo	Actividad	Medios	Métodos	Formas de organización	Evaluación del aprendizaje
----------	-----------	--------	---------	------------------------	----------------------------

Figura 4 Componentes para la estructuración de actividades

De esta manera, las actividades pueden ser diversas por sus objetivos, contenido y formas de organización. Así se deciden encuentros, cursos, talleres, conferencias, visitas, asesorías, tutorías, debates, intercambio de experiencias, etc.

La estructura de cada actividad o sistema de ellas requiere cumplir con la determinación de las categorías de la planeación de un proceso pedagógico de

preparación profesional para la dirección escolar. Por tanto, deben decidirse en todos los casos los siguientes elementos constituyentes y de carácter didáctico a nivel programático:

- Breve fundamentación que justifique la necesidad de las actividades de preparación profesional de los directivos de la educación no universitaria a los que se destinan. Se entiende por esto la relación entre lo que se desarrollará con las funciones directivas en cuestión y las particularidades del grupo de directivos o de uno de ellos.
- Objetivo(s) general(es) de las actividades a desarrollar. Debe ser concreto, alcanzable progresivamente a lo largo del desarrollo de las actividades, debe contener conceptos comprensibles y que permitan a los directivos tomar conciencia de lo que se espera alcanzar en cada uno de ellos.
- Contenido temático (conocimientos, habilidades y valores). Este componente de las actividades es conveniente diferenciarlo según sea relativo a las funciones oficiales de cada cargo directivo o a las especificidades que responden, a las necesidades grupales y/o personales. Cada contenido tiene vías diferentes para su determinación. Los contenidos generales deben ser correspondientes a las funciones del cargo directivo y los específicos a la caracterización profesional, grupal e individual, que el grupo coordinador haya obtenido con anterioridad sobre los directivos de la educación no universitaria para los cuales se diseñan las actividades.
- Sistema de medios de enseñanza y aprendizaje. El soporte material de la preparación profesional de los directivos de la educación no universitaria debe ser diverso por sus características y funciones didácticas que cumplan en el

desarrollo del programa. Esto significa disponer de los materiales bibliográficos, impresos o digitales, que respondan a los contenidos y a los objetivos propuestos. También a las necesidades generales y específicas contempladas en el propio material que se diseña. Es recomendable considerar la elaboración por el equipo coordinador la elaboración de materiales para el estudio y recomendaciones para la actividad individual de preparación profesional.

En este componente deben tenerse presentes las potencialidades que brindan las TIC, las que por su riqueza, asequibilidad grupal e individual y posibilidades de empleo permiten el desarrollo de diferentes formas organizativas de carácter colaborativo de las actividades de aprendizaje por los directivos escolares.

- Sistema de métodos de enseñanza y aprendizaje. De acuerdo con los criterios pedagógicos generales y didácticos actuales el programa de preparación profesional de los directivos de la educación no universitaria debe ser desarrollado mediante la aplicación de los métodos de enseñanza y aprendizaje que faciliten la actividad teórico-práctica, el intercambio y la colaboración y el trabajo independiente de los propios directivos, así como un aprendizaje crítico y reflexivo lo que requiere de acciones metacognitivas.

Los métodos de enseñanza y aprendizaje deben contemplar tanto la actividad colectiva frontal como el aprendizaje grupal e individual basado en el trabajo independiente.

- Evaluación de los resultados de la preparación profesional de los directivos escolares. El material que se confeccione necesita de decisiones sobre las formas y medios para su control, el que incluye la evaluación de los resultados en la preparación profesional de los directivos de la educación no universitaria

en Moxico. La evaluación del aprendizaje debe concebirse cualitativa y formativa, porque la preparación profesional se interpreta como un proceso de transformación progresiva de cada cuadro directivo. Es importante lograr la autoevaluación crítica, así como la coevaluación cuando esta sea conveniente y posible según el contenido y las formas organizativas del proceso que se desarrolle. En la evaluación son elementos de referencia las dimensiones e indicadores que se reconocieron en el capítulo 1 sobre la preparación profesional de los directivos de la educación no universitaria en Moxico.

- Formas organizativas para el desarrollo de las actividades de preparación profesional de los directivos. Para esta preparación profesional se requiere decidir, planear y desarrollar un sistema de actividades de enseñanza y aprendizaje que se concreta en diferentes formas organizativas. Estas deben ser diversas y siempre correspondientes con los restantes componentes didácticos hasta aquí precisados, así como con las condiciones profesionales de los directivos, las técnico-materiales, sociales y culturales de las diferentes instancias en las cuales se desarrollen. Se debe analizar la posibilidad de desarrollar conferencias, seminarios, talleres, charlas, intercambios con directivos de experiencia, observación de materiales filmicos y debates posteriores, trabajos con recursos que ofrecen las multimedia y la Internet, el intercambio bilateral directo o mediático entre directivos que se preparan y otras formas para lograr que los directivos de la educación no universitaria adquieran los conocimientos, las habilidades y actúen consecuentemente con los valores éticos asociados y exigidos por la educación angolana como directivos de la educación en esta provincia.

- Orientaciones metodológicas generales para el desarrollo de las actividades de preparación profesional. El material que se prepare para desarrollar esta preparación profesional necesita sugerencias metodológicas para su organización y desarrollo que sirvan de guía primaria a aquellos que reciban la tarea de organizarla y dirigirla.

En ellas es necesaria una orientación general que explique la necesidad, los fines, cómo se ha determinado el contenido de las actividades, sus características generales y formas de organizar las actividades y de su realización. Debe incluirse la información necesaria sobre los materiales para el estudio y las orientaciones sobre la evaluación de los resultados a alcanzar por cada participante.

Se hará referencia a que el cronograma de ejecución será decidido de forma conjunta entre los miembros del equipo coordinador y los directivos a prepararse, siempre a partir de una propuesta inicial que haya ofrecido la instancia directiva que debe responder por su implementación.

e) Fases para la implementación del modelo pedagógico

La concreción del modelo pedagógico que aquí se presenta necesariamente transcurre por fases que permiten su materialización en la práctica directiva de la educación no universitaria de Moxico y por un proceso de mejoramiento y adecuaciones sistemáticas.

- Primera fase: Estudio del modelo pedagógico. En esta fase se realiza la presentación del modelo pedagógico por la Dirección de Educación de Moxico a sus directivos e instancias subordinadas de gestión educacional. Esto se acompaña con la decisión de los profesionales que formarían parte del equipo coordinador de las

acciones a realizar para lograr implementar el modelo pedagógico según las fases siguientes.

- Segunda fase: Diseño de las actividades de preparación profesional. Comprende la obtención de la información diagnóstica por miembros del equipo coordinador y colaboradores, así como el diseño de las actividades de preparación profesional que se decidan, proceso que debe seguir lo indicado en el propio modelo pedagógico.

- Tercera fase: Información sobre la organización de las actividades diseñadas. En ella se ofrecen las orientaciones a los directivos educacionales que participan en la preparación profesional, se organizan los equipos de trabajo, se brindan orientaciones para el estudio, tanto grupal como individual y se decide colegiadamente el cronograma para su ejecución.

- Cuarta fase: Ejecución de las actividades de preparación profesional de los directivos. Es la que se distingue por la realización de las actividades diseñadas bajo la orientación, asesoría y control de equipo coordinador, así como la evaluación de lo adquirido por los directivos educacionales participantes según las dimensiones e indicadores de la preparación profesional de estos directivos.

- Quinta fase: Evaluación y mejoramiento de las bases teóricas que ofrece el propio modelo pedagógico y del diseño de las actividades ejecutadas para la preparación profesional de los directivos. Es el momento de la retroalimentación sobre el logro o no de los objetivos propuestos, el valor referencial del modelo pedagógico y de las actividades que se diseñaron y ejecutaron basadas en el propio modelo pedagógico. Este proceso requiere ser colectivo, crítico y sustentado en opiniones de los miembros del equipo o grupo coordinador y de los propios directivos educacionales que fueron parte activa de su ejecución.

2.3 Valoración del modelo pedagógico por un panel de expertos según los procedimientos del Método Delphi

En correspondencia con las preguntas científicas y las tareas de investigación, el modelo pedagógico para la preparación profesional de los directivos educacionales de la provincia de Moxico en sus diferentes niveles ejecutivos fue sometido a un proceso de valoración la que se realizó con carácter externo.

Para esta valoración se recurrió a opiniones de profesionales ajenos al proceso investigativo, pero relacionados con el tema de investigación por su práctica profesional. Esto fue llevado a efecto mediante la obtención de criterios valorativos de un panel de expertos conformado según el Método Delphi.

Se consideró la aplicación de este método por estar internacionalmente estandarizado con requerimientos y procedimientos establecidos mediante los cuales se obtienen consideraciones evaluativas de profesionales que no han tenido relación con el resultado científico y que pueden emitir consideraciones de valor sobre el modelo pedagógico sin que medien condicionamientos o preevaluaciones sobre el mismo.

Este método tiene otras ventajas que justifican su selección y aplicación en la valoración externa del modelo pedagógico diseñado. Es un método mediante el cual los expertos son decididos según su propia autoevaluación guiada por aspectos argumentativos preestablecidos por el propio Método Delphi en el que no media el criterio subjetivo del propio investigador. La conformación del panel de expertos no depende así de los títulos que los autoevaluados posean, porque no siempre existe una correspondencia de experticia entre categorías docentes o grados científicos con la experiencia profesional o científica adquirida en un tema específico de investigación.

Otra cualidad a favor de la aplicación del Método Delphi es el carácter anónimo de cada uno de los expertos y del panel en su totalidad, tanto en la composición del mismo como en la divulgación de los criterios valorativos individuales. El Método Delphi no contempla la realización de contactos e intercambios de opiniones entre los miembros del panel de expertos, pues cada uno de ellos desconoce qué otros expertos participan en el proceso valorativo que realiza.

Se suma a lo anterior que la aplicación de este método permite obtener una opinión grupal del panel de expertos, al aplicar procedimientos sencillos de análisis de opiniones grupales. Las valoraciones individuales quedan integradas en una colectiva, la que también es expresión de la aceptación por consenso científico.

Se llega por esta vía a un juicio valorativo grupal que supera los criterios de valor de cada experto y el del propio investigador, además de minimizar la subjetividad que acompaña a las investigaciones pedagógicas que se ejecutan según los criterios del paradigma cualitativo.

El Método Delphi permite obtener, además de valoraciones sobre predeterminados aspectos del producto científico en cuestión, sugerencias que enriquecen el resultado científico alcanzado. Es, por tanto, un método abierto de búsqueda, lo que aumenta su valor en el acopio de consideraciones valorativas.

Se logró así disponer de un panel de expertos para evaluar el modelo pedagógico. Fue presentado a cada miembro del panel de expertos la definición de preparación pedagógica de los directivos de la educación no universitaria, sus dimensiones e indicadores, así como el modelo pedagógico diseñado para que expresaran sus criterios valorativos. Se aplicaron con esta finalidad todos los procedimientos y pasos establecidos por el Método Delphi.

El procedimiento seguido para obtener una valoración del panel de expertos fue el siguiente:

1. Determinación de los aspectos del modelo pedagógico que serían presentados a los miembros de un panel de expertos para ser evaluados. Se decidió por el autor de esta tesis presentar a análisis las dimensiones e indicadores de la preparación pedagógicas de los directivos de la educación no universitaria de Moxico y el modelo pedagógico en su totalidad. Así, los aspectos que se evaluarían serían los siguientes:

- Dimensiones e indicadores de la preparación profesional de los directivos de la educación no universitaria en la provincia de Moxico.
- Justificativa y objetivo general del modelo pedagógico.
- Estructura general del modelo pedagógico.
- Fundamentos del modelo pedagógico.
- Contenidos que deben ser considerados en la preparación profesional de los directivos de la educación no universitaria de la provincia de Moxico.
- Diagnóstico de las necesidades específicas de la preparación profesional de los directivos de la educación no universitaria de Moxico.
- Estructuración de las actividades para la preparación profesional de los directivos de la educación no universitaria de la provincia de Moxico.
- Elaboración de instrumentos de aplicación del modelo pedagógico para la preparación profesional de los directivos de la educación no universitaria de la provincia de Moxico.

2. Localización de aquellos profesionales que potencialmente podrían ejercer las funciones de expertos para evaluar el modelo pedagógico. Esto fue realizado mediante la consideración de los currículos de profesionales, por la autoría de investigaciones expresadas en tesis de maestría y doctorado, así como por la producción científica publicada a escala nacional e internacional. A esto contribuyó de manera decisiva informaciones obtenidas de Internet.
3. Se localizaron 110 profesionales potencialmente expertos de nueve países (Angola, Brasil, Chile, Colombia, Cuba, Ecuador, España, Portugal y Venezuela). A todos ellos por correo electrónico se les envió la solicitud (Anexo 7) de cooperación en la tarea investigativa para evaluar el modelo pedagógico, lo que requería previamente de su autovaloración en el tema para su inclusión o no en el panel evaluador.
4. Se recibió la aceptación de autoevaluarse de 61 profesionales a los cuales se le envió la guía de autoevaluación (Anexo 8). Se enviaron al autor de esta tesis un total de 45 autoevaluaciones (40 angolanos; dos cubanos; dos ecuatorianos y un venezolano).
5. De los 45 profesionales autoevaluados se calculó el “coeficiente de conocimiento” (K_c) sobre una escala creciente de 1 a 10, del “coeficiente de argumentación” (K_a) y del “grado de competencia” [$K = \frac{1}{2} (K_c + K_a)$].
6. Los 42 profesionales autoevaluados que obtuvieron un coeficiente de competencia entre 0,85 y 1 conformaron el panel de expertos (Anexo 9) y recibieron la definición de preparación profesional de los directivos de la educación no universitaria de la provincia de Moxico asumida en la tesis, sus dimensiones e indicadores, así como el modelo pedagógico diseñado y la

correspondiente guía para su valoración (Anexo 10). Se recibieron de vuelta 37 evaluaciones de estos profesionales, los que fueron finalmente considerados miembros del panel de expertos. Este panel quedó integrado por 32 angolanos; dos cubanos, dos ecuatorianos y un venezolano.

7. El panel de expertos quedó conformado por 22 con grado científico; siete son máster; nueve especialistas; seis tienen categoría docente de Profesor Titular y 21 de Profesor Auxiliar y uno es Profesor Asistente. El tiempo medio de experiencia profesional del panel es de 28,7 años.
8. Se procesaron las opiniones de los 37 expertos sobre los ocho aspectos del modelo que debían ser analizados. Las consideraciones valorativas expresadas por los 37 expertos se ofrecen en los Anexos 11 y 12.
9. Las opiniones y sugerencias ofrecidas por los expertos se tuvieron en cuenta y están contempladas en la versión final del modelo pedagógico.
10. Se calculó la opinión grupal del panel de expertos, obteniéndose la frecuencia relativa por aspectos evaluados (Anexo 13).

De esta forma, el proceso de valoración del modelo pedagógico que en esta tesis se presenta obtuvo una consideración positiva por un panel que fue conformado según el Método Delphi.

Los resultados obtenidos son plenamente positivos, destacándose el predominio de la más alta categoría evaluativa (Muy adecuado) en la mayoría (siete) de los aspectos del modelo pedagógico objeto de análisis, excepto en uno de ellos, que fue considerado mayoritariamente en la categoría Bastante adecuado.

2.4 Programa de actividades para la aplicación parcial del modelo pedagógico

Para constatar la factibilidad del modelo pedagógico diseñado se confeccionó un programa de actividades que, junto con la evaluación ofrecida por el panel de expertos, ratificaría si este modelo pedagógico es aceptado por los propios directivos educacionales a quienes va dirigido, es aplicable y, por tanto, factible.

El programa de actividades que se presenta (Programa de Actividades para la Preparación Pedagógica de los Directivos de la Educación no Universitaria en la provincia de Moxico), como cualquier otro material que podía haber sido elaborado (sistema de talleres, seminarios, cursos, etc.), concretiza los postulados teóricos generales del modelo pedagógico y fue un instrumento para lograr su aplicación parcial.

Este Programa se presenta a continuación:

Directivos a los que se destina: Por las características organizativas y funcionales de la gestión directiva en la educación no universitaria en Moxico el programa de actividades está concebido para ser desarrollado con la participación grupal de directivos de diferentes niveles lo que facilita el intercambio de experiencias en diversas funciones. El programa permite atender necesidades tanto grupales como individuales de los directivos que participan.

Objetivo general: Contribuir a que los directivos de la educación no universitaria de Moxico adquieran conocimientos, habilidades y valores necesarios para ejercer de manera eficiente las funciones que le competen como directivos a diferentes niveles de esta educación en esta provincia de Moxico, Angola.

Responsables del programa: Grupo coordinador designado por el Director Provincial de la Educación en Moxico.

Orientaciones generales para su ejecución: El programa de actividades ha de organizarse y desarrollarse a través de formas grupales de aprendizaje y de la autopreparación, así como el intercambio de opiniones y experiencias entre los directivos participantes con otros que ya tienen probada su eficacia en la dirección escolar.

Deben considerarse las fortalezas y limitaciones de los directivos, para esto se sugiere la adquisición de la información diagnóstica que sirvió al diseño del modelo pedagógico, así como de informes valorativos recientes y otras vías que se estimen convenientes por el grupo coordinador.

Se han incluido actividades grupales para todos los directivos sobre contenidos que son comunes para diferentes funciones en la dirección educativa. Otras responden a las limitaciones y fortalezas de los directivos escolares que fueron constadas mediante las acciones diagnósticos ya reseñadas.

Debe ser práctica en el desarrollo del programa la actividad cooperada, el intercambio interno y con sujetos externos que aporten riqueza al aprendizaje. Los procesos metacognitivos deben estar presentes porque permiten determinar logros y dificultades propias en el aprendizaje. Esto implica poder determinar lo logrado, lo no alcanzado, lo más difícil, lo interesante, lo que fue significativo y necesario, así como planear modos y vías para recuperar lo no alcanzado y aplicar lo ya adquirido en sus funciones directivas.

Se requiere considerar las potencialidades que portan las nuevas tecnologías de la comunicación y la información porque ofrecen información actualizada textual, visual y oral. Los medios personales de comunicación deben ser utilizados para lograr el intercambio y la colaboración en la preparación profesional pedagógica.

Las actividades de aprendizaje requieren ser evaluadas sistemáticamente mediante diferentes formas disponibles en la teoría didáctica. Lugar importante en esto tiene la autoevaluación, la coevaluación y la heteroevaluación de la actividad de los directivos por su preparación profesional.

El cronograma de trabajo debe ser propuesto por el grupo coordinador y finalmente decidido entre este y los propios directivos que se dispongan a participar en el desarrollo de programa de actividades.

Actividades de preparación profesional:

Objetivos	Actividades	Medios	Métodos	Formas de organización	Retroalimentación y evaluación del aprendizaje
Orientar el desarrollo del proceso de preparación profesional de los directivos mediante el presente programa.	Un miembro el grupo coordinador desarrollará una explicación sobre los elementos del programa y las características de su ejecución.	Presentación de Power Point del programa. Material pragmático.	Exposición oral. Formulación de preguntas y respuestas.	Reunión participativa	Obtención de criterios iniciales de los directivos sobre la información recibida sobre el programa que se les propone.
Reconocer los elementos esenciales de la realidad política, económica y social de Angola, la provincia de Moxico, así como de localidades escolares.	Conferencia – debate organizada por la dirección provincial y municipal sobre la realidad política, económica y social de Angola, la provincia de Moxico y de la localidad escolar.	Recursos de la tecnología, la información y las comunicaciones. Material de estudio.	Exposición oral, formulación de interrogantes y debate.	Conferencia-debate.	Inicio de la confección de un portafolio sobre sus propios aprendizajes.
Identificar las condiciones personales para el ejercicio de la dirección educativa.	Cada directivo realizará un proceso de autoanálisis de identificación de sus fortalezas, debilidades y barreras para la dirección escolar en el nivel en que labora.	Instrumento impreso con identificación de nombre y apellidos, con tres columnas (fortalezas, debilidades y barreras) para dirigir en su nivel laboral.	Reflexión metacognitiva.	Actividad independiente.	Determinación por cada uno de los directivos de propuestas de acciones que pudiera desarrollar para superar las debilidades y aprovechar sus fortalezas en beneficio propio, de sus colegas y de sus funciones.

<p>Dominar las particularidades profesionales de los recursos humanos del nivel que dirige.</p>	<p>Desarrollar diálogos con otros directivos, profesores y empleados para obtener información de las particularidades personales, laborales y profesionales de cada uno de ellos que son necesarias dominar para dirigirlos en su actividad laboral.</p>	<p>Guía previamente elaborada por los propios directores para la realización de los diálogos.</p>	<p>Conversación personalizada.</p>	<p>Actividad independiente.</p>	<p>Confección de un resumen de la actividad desarrollada y exposición ante el grupo coordinador.</p>
<p>Adquirir conocimientos sobre la psicología y dinámica de grupo.</p>	<p>Conferencia sobre las particularidades de la psicología de grupos y la dirección grupal.</p>	<p>Estudio en colectivo e individual de un material bibliográfico sobre psicología y dinámica grupal.</p>	<p>Estudio colaborativo en equipo e individual.</p>	<p>Trabajo en equipo y autopreparación.</p>	<p>Sesión de trabajo colectivo donde se aplique la técnica "Lluvias de ideas" para destacar los aspectos más sobresalientes de la psicología grupal y conducción de grupos que necesitan para la dirección educativa.</p>
<p>Compartir experiencias en la dirección educativa de instituciones de dirección y escolares.</p>	<p>Encuentro con otros directivos para exponer los resultados de las actividades que se han desarrollado en este programa y comentar experiencias personales de su actividad directiva.</p>	<p>Recursos informáticos para presentaciones de Power Point.</p>	<p>Elaboración conjunta.</p>	<p>Seminario taller</p>	<p>Elaboración de un inventario de aspectos positivos de las experiencias expuestas.</p>

2.4.1 Aplicación parcial del modelo pedagógico

El programa de actividades presentado fue el instrumento concebido para la aplicación parcial del modelo pedagógico destinado a la preparación profesional de los directivos de la educación no universitaria en la provincia de Moxico, Angola.

Para esta aplicación se requirió de la aprobación de la correspondiente Dirección Provincial de Educación. Con esta finalidad se le hizo llegar al Director Provincial de la Educación en Moxico la solicitud (Anexo 14) para permitir su aplicación, solicitud que fue acompañada del modelo pedagógico y detalles del programa de actividades a desarrollar.

El programa de actividades fue asumido por el Director Provincial de Educación de Moxico, quien indicó su aplicación inmediata. Su orden manuscrita de ejecución de este programa se encuentra incorporada a la carta de solicitud que se le presentó por el autor de esta tesis (Anexo 14).

En correspondencia con esta orden se organizó un grupo de profesionales con alto nivel académico, científico y experiencia directiva que cumpliera las funciones como grupo coordinador del programa de actividades y que podría realizar los ajustes pertinentes al programa para su desarrollo.

El grupo coordinador debía conducir la ejecución del programa con sus actividades como un proceso de prueba parcial de la factibilidad del modelo pedagógico y un instrumento didáctico conformado sobre sus postulados, debía, además, observar, registrar y redactar una relatoría sobre aspectos esenciales de la actividad desarrollada, de la cual se resumen a continuación los elementos esenciales.

- Se decidió conformar un grupo de directivos donde estuvieran representados diferentes niveles de dirección de la educación no universitaria de la ciudad capital

Moxico, de la provincia homónima. Esto permitiría trabajar contenidos generales y comunes a todos y además las especificidades personales.

- Participaron en las actividades del programa por el nivel provincial el Director Provincial de Educación, el Jefe de Departamento de Educación General, el Jefe del Departamento de Inspección Escolar y el Jefe de la Sección de Educación General. Por el nivel municipal la Directora Municipal de Educación de Moxico y el Jefe de la Sección de Enseñanza General. Por el nivel escolar participaron cuatro directores de escuelas primarias.
- Se realizaron todas las actividades y otras propuestas por el grupo coordinador y los propios directivos participantes. Entre las cuales se destacan encuentros con otros directivos no participantes (provinciales, municipales y escolares) para divulgar lo realizado y sus resultados.
- Al finalizar las actividades programadas los directivos participantes ofrecieron criterios al respecto. El 100% reconoció lo provechoso de las actividades para ejercer sus funciones directivas. También ofrecieron sugerencias, de las cuales las más destacadas son la de enmarcar en el calendario escolar actividades sistemáticas para la preparación profesional según sus funciones directivas, lo que fue aceptado por todos los directivos escolares. Otra propuesta, compartida por el 80% de los directivos participantes, fue incrementar la participación de los propios directivos en decisiones sobre actividades a desarrollar. Todos coincidieron en llevar a otros colectivos directivos de la provincia actividades semejantes.
- Las actividades del programa concluyeron con una reunión de autovaloración y heteroevaluación, con determinaciones de tareas deseadas y necesarias de preparación profesional para otras sesiones futuras de trabajo.

La aceptación del modelo pedagógico diseñado para la preparación de los directivos de la educación no universitaria de Moxico, así como la ejecución y valoración positiva del programa elaborado según el modelo pedagógico, muestran la pertinencia y la validez de dicho modelo para la realidad educativa de Moxico.

Conclusión del capítulo

Se logró determinar mediante instrumentos de búsqueda de información diagnóstica las cualidades esenciales y generales de la realidad de la actividad directiva educacional no universitaria en la provincia de Moxico en diferentes niveles de dirección. Esto permitió sobre los fundamentos expuestos en el capítulo 1 determinar el contenido y la estructura del modelo pedagógico desde el cual se pueden conformar diversas actividades para la preparación profesional de los directivos de la educación no universitaria de esta provincia. Este modelo pedagógico recibió una opinión positiva y grupal de un panel de expertos y fue objeto de una aplicación parcial en la práctica de la dirección educativa de Moxico. Ambos procesos resultaron satisfactorios, lo que mostró la validez y factibilidad científicas del modelo pedagógico.

CONCLUSIONES

- La realidad educativa angolana, contradictoria entre las necesidades de la educación no universitaria angolana y la actuación profesional de sus directivos y la manera en que se pretende su preparación profesional, justificaron la realización de la investigación aquí presentada.
- El proceso investigativo desarrollado por el autor permitió fundamentar que en la teoría pedagógica se puede encontrar una diversidad de posiciones teóricas y prácticas relativas a la adquisición de conocimientos, habilidades y valores por los profesionales de la educación con funciones directivas, así se hizo necesario realizar consideraciones sobre qué entender por formación profesional, preparación profesional, capacitación profesional y superación profesional.
- La construcción teórica argumenta la preparación profesional de los directivos contextualizada a la educación no universitaria de Angola como proceso de aprendizaje permanente y resultado que se sustentan sobre la base de las contribuciones de las investigaciones en este campo y reconoce los aportes teóricos y prácticos más recientes de autores angolanos, de modo que la propuesta de resultado científico responda a las exigencias actuales de las transformaciones del sistema educativo angolano.
- El diagnóstico de la realidad angolana sobre la preparación profesional de los directivos de la educación no universitaria en la provincia de Moxico, así como el análisis de las normativas vigentes al respecto permitieron ratificar que esta preparación es aún insuficiente para lograr que estos directivos logren ejercer

sus funciones eficazmente basados en los conocimientos, habilidades y valores pertinentes a la realidad de esta provincia y de toda Angola.

- Se logró diseñar un modelo pedagógico que sirve de orientación primaria para elaborar actividades de preparación profesional de estos directivos en diferentes niveles (provincial, municipal, comunal y escolar) en Moxico. Este modelo pedagógico fue sometido a evaluación por un panel internacional de expertos conformado por 37 profesionales, panel decidido según los procedimientos del Método Delphi. El criterio del panel sobre el modelo pedagógico fue positivo. Las sugerencias que fueron ofrecidas por estos expertos fueron consideradas en la versión final del modelo pedagógico.
- Se elaboró un programa de actividades que permitiera la aplicación parcial del modelo pedagógico diseñado. Este y el programa de actividades para la preparación profesional de los directivos de la educación no universitaria de la provincia de Moxico fueron asumidos por su Director Provincial de Educación, quien designó un grupo coordinador que tuvo la tarea de desarrollar en la práctica la aplicación parcial del modelo pedagógico mediante la ejecución del programa de actividades. Esta aplicación parcial del modelo pedagógico y su aceptación por los directivos educacionales participantes mostraron su validez y pertinencia para la realidad de la educación no universitaria de la provincia de Moxico, República de Angola.

RECOMENDACIONES

Para propiciar la generalización del modelo pedagógico diseñado y presentado en esta tesis se recomienda que:

- La Dirección Provincial de Educación de Moxico organice a su interior y en sus dependencias directivas y escolares sesiones de estudio del modelo pedagógico contenido en esta tesis, con el fin de poder llegar a diseñar actividades de preparación profesional de los directivos de la educación no universitaria de esta provincia, en las cuales se atiendan las necesidades individuales, grupales y las sociales en este territorio para hacer más eficiente la dirección educacional.
- Continuar el proceso de indagación científica, al generalizar la implementación del modelo pedagógico diseñado, de modo que sea característico su constante mejoramiento y adecuación a las realidades provinciales, municipales, comunales y locales de la educación en Moxico, República de Angola.
- Incluir en próximas investigaciones dedicadas a la preparación profesional de los directivos educacionales de los niveles primario y secundario en Angola, específicamente en Moxico, la solución de problemas vinculados a las vías y formas para una preparación profesional sistemática y consustancial a la gestión directiva, con continuidad en la superación profesional de posgrado.

BIBLIOGRAFÍA

1. Afonso, T. (2013) *Concepción teórico-metodológica de la preparación del profesor para la atención a los alumnos del segundo grado con dificultades en el aprendizaje de la lengua portuguesa de la enseñanza primaria en Benguela* (tesis doctoral). Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño, La Habana.
2. Agostinho, C. (2014). *Estrategia pedagógica para la educación ambiental de estudiantes de la carrera Geografía en la Escuela Superior Pedagógica de Bié*. (tesis doctoral), Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona, La Habana, Cuba.
3. Agut Nieto, S. (2001). *Análisis de necesidades de competencias en directivos de organizaciones turísticas. El papel de la formación* (tesis doctoral). Universidad de Valencia, España.
4. Alberto, B. (2014). *Estrategia pedagógica para el mejoramiento del desempeño profesional pedagógico en la actividad experimental del profesor de Química de segundo ciclo de la enseñanza media en la provincia de Huambo, República de Angola* (tesis doctoral). La Habana, Cuba.
5. Alberteris, I. (2013). *Estrategia para la formación integral del directivo del turismo* (tesis doctoral). Universidad de Ciencias Pedagógicas Frank País García, Santiago de Cuba.
6. Alonso, S. (2002). *El Sistema de Trabajo del MINED* (tesis doctoral). Instituto Central de Ciencias Pedagógicas, Habana, Cuba.

7. Altavaz A. (2012). *Concepción teórico-metodológica para el trabajo pedagógico dirigido a la formación ciudadana en la educación de jóvenes y adultos* (tesis doctoral). Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona, La Habana, Cuba.
8. Álvarez, Á., Bello, S., Garrido, Y. y Martínez, M. (2015). Aproximación al contenido de la preparación profesional para la dirección del proceso de enseñanza aprendizaje. *Revista Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 6(1), 205-218. Recuperado de <http://runachayecuador.com/refcale/index.php/didascalia/article/download/277/235>
9. Álvarez de Zayas, C. (1999). *La escuela en la vida*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
10. Amador, J. (2016). *La preparación de la estructura municipal de educación en la dirección del trabajo metodológico centrado en las comisiones de asignatura* (tesis doctoral). Universidad de Pinar del Río Hermanos Saiz Montes de Oca, Pinar del Río, Cuba.
11. Antonio, A. (2011). Dirección pedagógica y selección de directores en el sistema educativo español. *Revista Iberoamericana de Educación*, 56(1), 1 – 11. – 15/07/11. Recuperado de <http://revistas.uo.edu.cu/index.php/MyS/article/view/1304/1293>
12. Añorga, J. (1995). *Teoría de los sistemas de superación*. La Habana: Impresión Ligera, CENESED.
13. Añorga, J. (2000). *Glosario de términos de la Educación Avanzada*. La Habana: Impresión Ligera, CENESED.

14. Añorga, J. (2006). *Leyes, Principios Educación Avanzadas*. Proceso de Mejoramiento Profesional y Humano. Instituto Superior Pedagógico Enrique José Verona (material en soporte digital). La Habana, Cuba.
15. Añorga, J. (2012). *La Educación Avanzada y el Mejoramiento Profesional y Humano* (tesis doctoral). Universidad de las Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona, La Habana, Cuba.
16. Añorga, J. (2014). La Educación Avanzada y el Mejoramiento Profesional y Humano. *Varona. Revista Científico-Metodológica*, 58, 19 – 31. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/3606/360634165003/>
17. Añorga, J., et al. (2010). *Glosario de términos de la Educación Avanzada*. Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona. La Habana.
18. Aranda, B. (2006). *Metodología para la sistematización del contenido sociocultural familia en el proceso de educación cívica del segundo ciclo de la Enseñanza Primaria* (tesis doctoral). Universidad de Ciencias Pedagógicas Frank País García, Santiago de Cuba.
19. Assembleia Nacional. (2001). *Lei 13/01 Lei de Bases do Sistema de Educação*. Assembleia Constituinte da República de Angola, Luanda, 32 de dezembro de 2010. Luanda: Autor.
20. Assembleia Nacional. (2010). *Constituição da República de Angola*. Assembleia Constituinte da República de Angola, Luanda, 21 de janeiro de 2010. Luanda: Autor.
21. Azancot de Menezes, M. (2014). *Reflexões sobre educação* (2da ed.) Luanda: Mayamba Editora.

22. Aziz dos Santos, C. (2016). *Experiencias innovadoras de formación para líderes educativos de nivel intermedio*. Informe Técnico No. 3. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Chile.
23. Barber, M., Whelan, F. & Clark, M. (2010). *Capturing the leadership premium. How the world's top school systems are building leadership capacity for the future*. McKinsey & Company. Recuperado de <http://mckinseysociety.com/capturing-the-leadership-premium/>
24. Barbón, O. (2012). *Estrategia interventiva de superación para el desarrollo de la competencia comunicativa en lengua inglesa en los colaboradores profesionales de la enfermería* (tesis doctoral). Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona, La Habana, Cuba.
25. Barbón O. y Añorga, J. (2015). Coordinadas conceptuales que aportan a la comprensión de la Educación Avanzada como movimiento pedagógico social. *Revista Cubana de Reumatología*, 17(1) pp. 140 – 146. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rcur/v17s1/rcur11s15.pdf>
26. Benítez, E. (2014). *Modelo pedagógico para el desarrollo de la cultura política en los profesionales de la educación de los Institutos Preuniversitarios con aulas pedagógicas* (tesis de maestría). Universidad de Ciencias Pedagógicas José de la Luz y Caballero, Holguín, Cuba.
27. Berges, M. (2003). *Modelo de superación profesional para el perfeccionamiento de habilidades comunicativas en docentes de Secundaria Básica* (tesis doctoral). Instituto Superior Pedagógico Félix Varela, Villa Clara, Cuba.

28. Bermúdez, F., Ochoa, D. y López, A. (2012). La formación de profesores para la preparación de directivos y reservas. *Revista Didasc@lia: Didáctica y Educación* 3(2), 87 – 102. Recuperado de:
<http://runachayecuador.com/refcale/index.php/didascalía/article/view/530/347>
29. Borges, R. (2015). La dirección en el ámbito educacional, sus nuevos enfoques. *Revista Pedagógica Maestro y Sociedad*, 12(2) pp. 62-68
Recuperado de
<http://revistas.uo.edu.cu/index.php/MyS/article/viewFile/1304/1293#page=1>
30. Bravo, I. (Coord). (s.f.). *Diccionario Latinoamericano de Educación*. Universidad Central de Venezuela. Caracas: Editorial Fundación Gran Mariscal de Ayacucho.
31. Buckley, R. y Caple, L. (1991). *La formación. Teoría y práctica*. Madrid: Editorial Díaz.
32. Bush, T. (2012). International perspectives on leadership development: making a difference. *Professional Development in Education*, 38(4), 663-678.
Recuperado de
<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/19415257.2012.660701>
33. Bush, T. (2013). Preparing Headteachers in England Professional Certification, not Academic Learning. *Educational Management Administration & Leadership* 41(4), 453-465. Recuperado de
<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1741143213485465>

34. Bustamante, L. (2016). Caracterización de la superación profesional pedagógica de directivos. *INFODIR*. Venezuela, 24(1-5), 33 - 40.
Recuperado de
<http://www.revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/392/471>
35. Cáceres, A. (2011). *Superación profesional de posgrado en la atención primaria de salud, una estrategia didáctica para la modificación de comportamientos y conductas a favor de los estilos de vida saludables* (tesis doctoral). Universidad Frank País, Santiago de Cuba.
36. Carbonell, J. (2005). *Modelo para el perfeccionamiento de la labor de los directores de las escuelas secundarias básicas* (tesis doctoral). Instituto Superior Pedagógico Enrique José Varona, La Habana, Cuba.
37. Carbonell, J. (2011). El error en el perfeccionamiento de los directivos educacionales. *Revista Científico Pedagógica Mendive*, 36(7 – 9) pp. 292-298. Recuperado de
<http://mendive.upr.edu.cu/index.php/MendiveUPR/article/view/485>
38. Cardoso, E. (2012). *Problemas e Desafios na Formação Inicial de Professores em Angola. Um estudo nos ISCED da Região Académica II* (tesis doctoral). Universidade de Minho, Minho, Portugal.
39. Casas, M. (2013). *Modelo pedagógico para el desarrollo de la aprehensión estética desde el proceso de enseñanza-aprendizaje, en la Educación Primaria de la Escuela de Arte* (tesis doctoral). Universidad de Ciencias Pedagógicas José Martí, Camagüey, Cuba.

40. Cassinda, L. (2014). *Superación didáctica de los profesores para la formación de habilidades científicas investigativas en los estudiantes del II ciclo de enseñanza secundaria en Angola* (tesis doctoral). La Habana. Cuba.
41. Castellón, et al. (2012). *Fundamentos de la preparación a los directivos de preuniversitario para dirigir la educación para la salud* (material en soporte digital). Centro de Información y Gestión Tecnológica (CIGET).
42. Castillo, T. (2004). *Un modelo para la dirección de la superación de los docentes desde la escuela secundaria básica* (tesis doctoral). Instituto Central de Ciencias Pedagógicas, La Habana, Cuba.
43. CESO CI. (2012). *Plano Nacional de Formação de Quadros 2013-2020. Versão Final*. Luanda: Autor.
44. Chávez, J. et al. (2005). *Acercamiento necesario a la Pedagogía General*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
45. Chilamba, A. (2015). *La superación profesional pedagógica de los profesores del Instituto Superior Técnico Militar de la República de Angola* (tesis doctoral). Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona, La Habana, Cuba.
46. Colomé, J. (2013). *La dirección del proceso de enseñanza-aprendizaje de la comprensión lectora en la escuela durante la práctica laboral* (tesis doctoral). Universidad de Ciencias Pedagógicas Juan Marinello, Matanzas, Cuba.
47. Colunga, S. y García, J. (2007). *La modelación, los modelos y su importancia para las ciencias de la educación*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos36/los-modelos/los>

48. Comité Central do Partido MPLA. (2012). *Programa de Governo para 2012 – 2017*. Luanda, Autor.
49. Cruz, M. (2016). *Modelo de gestión de la capacitación para una entidad en aprendizaje permanente* (tesis doctoral). Universidad de Matanzas, Matanzas. Cuba.
50. Cruz, I. (2011). *Estrategia para la dinámica de la superación profesional del tecnólogo de la salud a través de la cultura físico-pedagógica* (tesis de maestría). Universidad de Oriente, Santiago de Cuba.
51. Cumbelembe, A. (2015). *A função da escola na formação de novos cidadãos. Expetativas dos encarregados de educação estudo de caso de três escolas primárias dos municípios de Viana e Cazenga-Luanda* (tesis de maestría). Universidade de Évora, Portugal.
52. Da Cruz, R. (2016). *Gestión académica universitaria para el desempeño del profesor en el proceso de enseñanza-aprendizaje* (tesis doctoral). Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba.
53. De Oliveira, A. (2012). *Sistema de gestión para la formación de los profesionales en los Institutos Superior de Ciencias de la Educación* (tesis doctoral). Universidad de Ciencias Pedagógicas, La Habana, Cuba.
54. Del Toro, J. et al. (2014). *La preparación para la dirección escolar en la formación inicial del docente: resultados de un estudio diagnóstico en una universidad pedagógica cubana*. Holguín: Universidad de Ciencias Pedagógicas José de la Luz y Caballero. Recuperado de

http://rieoei.org/rie_revista.php?numero=rie70a01&titulo=La%20preparaci%C3%B3n%20de%20los%20alumnos%20de%20la%20educaci%C3%B3n%20primaria%20en%20Angola

55. Direção Provincial da Educação, Ciência e Tecnologia de Moxico. (2016). *VII Conselho Consultivo Alargado da Direção Provincial da Educação de Moxico* (informe en soporte digital). Moxico, República de Angola.
56. Domingos, J. (2014). *Estrategia pedagógica de educación ambiental para el 5to y 6to grados de la enseñanza primaria en Huambo* (tesis doctoral). Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona, La Habana, Cuba.
57. Dos Santos, J. (2012). *Discurso pronunciado em sua investidura como Presidente da República de Angola*. Luanda, 26 de Setembro de 2012. Recuperado de http://www.angop.ao/angola/pt_pt/noticias/politica/2012/8/39/Integradiscurso-Jose-Eduardo-dos-Santos-sua-investidura-como-Presidente-Republica,47b2648b-1c5e-4011-987d-228c0910b026.html
58. Dos Santos, M. (2014). *Estrategia pedagógica para contribuir en la especialidad Biología Química de la formación de profesores de educación media a la promoción y educación para la salud* (tesis doctoral, La Habana, Cuba).
59. Dum, C. (2014). *Alternativa didáctica para la actividad cognoscitiva independiente en el proceso de enseñanza aprendizaje de la Química en la República de Angola* (tesis doctoral). La Habana, Cuba.
60. Fernando, V. (2010). *A escola Católica em Angola e o Desafio da Comunidade Educativa*. Nápoles: Edizioni Viverein.

61. Fernández, M. (2002). Formar para la dirección escolar: Por qué, cuándo, cómo.... *Profesorado, Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, Universidad de Huelva, 6(1), Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/567/56751267013/>
62. Fluckiger, B. et al. (2014). Judging the quality of school leadership learning programmes: an international search. *Professional development in Education*, 40(4), 561-575. Recuperado de <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/19415257.2014.902861?mobileUi=0&journalCode=rjie20>
63. Fombellida, N. et al. (2014). Preparación y desempeño de los directores escolares en la dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje. *Revista Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 5(3), 65-86.
64. Francisco, A. (2012). *Estrategia didáctica para el desarrollo del pensamiento crítico en los estudiantes de la carrera de Pedagogía del Instituto Superior de Ciencias de Educación de Sumben* (tesis doctoral). Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona, La Habana, Cuba.
65. Freitas, A. (2012). *La integración pedagógica de los alumnos con necesidades educativas especiales transitorias en Moxico, Angola* (tesis doctoral). Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Matanzas, Cuba.
66. Fuente. J. (2015). *Estrategia de superación profesional para los directivos de la Escuela de Formación de Profesores, orientada a la esfera organizativa*. Ciber-simposio No 2 - Ponencia Cuba Educa. Recuperado de <http://www.cubaeduca.cu/medias/evaluador/CAL080->

67. Fuentes, O. (2016). *La superación profesional* (material en soporte digital). La Habana.
68. Funete, J. (2014). *Estrategia de superación profesional para los directivos de la escuela de formación de profesores, orientada a la esfera organizativa* (tesis doctoral). Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona, La Habana, Cuba.
69. Ganho, A. (2014). *Desempeño profesional del maestro en la República de Angola, un debate pendiente* (tesis doctoral). Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona, Habana, Cuba.
70. Galbán T, Parrado, R., Alfonso, O., Sobrado, D., Pérez, J., Llanes, D. (2014). La superación profesional del metodólogo de las carreras médicas desde la teoría del diseño curricular. *Revista Mediciego*, 20(S1), (s.p.) Recuperado de <http://www.medigraphic.com/pdfs/mediciego/mdc-2014/mdcs141t.pdf>
71. Gallart, E. (2010). *Formación Didáctica de los Docentes de Centros Ramales* . (tesis doctoral). Santiago de Cuba, Cuba.
72. García, F. (s.f.). *La Capacitación en Dirección. Herramienta para el cambio estratégico en las organizaciones: Un sistema para la Formación y Superación de los cuadros y sus Reservas*. Ilustrados. Recuperado de <http://www.ilustrados.com/tema/2081/capacitacion-direccion---Herramienta-para-cambio.html>
73. García, G., Fernández, F. y Escarrá, O. (2010). *La superación permanente de profesores*. La Habana: Editorial Universitaria.

74. García, R. (2008). *Estrategia pedagógica para el desempeño de los cuadros y sus reservas del Municipio La Lisa* (tesis doctoral). Instituto Superior Pedagógico Enrique José Varona, La Habana, Cuba.
75. Gaspar, P. y Fernando, D. (2010). *Sociologia da educação e Administração Escolar*. Coleção Universidade. Angola: Plural Editores.
76. Goldring, E., Preston, C. & Huff, J. (2010). *Conceptualizing and Evaluating Professional Development for School Leaders*. Paper Prepared for the Asian Leadership Roundtable - Institute of Education, Hong Kong. Recuperado de [https://www.eduhk.hk/apclc/roundtable2010/paper/paper%20\(Goldring\).pdf](https://www.eduhk.hk/apclc/roundtable2010/paper/paper%20(Goldring).pdf)
77. Gonçalves, A. (2012). *Concepción teórica-metodológica para la dirección del sistema de trabajo metodológico en la enseñanza primaria, Luanda – Angola* (tesis doctoral). Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona, La Habana, Cuba.
78. González, J. (2009). *Modelo para la dirección de la formación previa del director de centro docente desde el movimiento de la reserva especial pedagógica* (tesis doctoral). Universidad de Ciencias Pedagógicas José de la Luz y Caballero, Holguín, Cuba.
79. González, R. y Gorgue, M. 2016. Preparación y superación de cuadros directivos y reservas en Cuba. *Revista Medisan*, 20(4), Santiago de Cuba. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1029-30192016000400017

80. González, K. (2005). *Estrategia de capacitación de los directivos de educación de municipio Venezuela para la dirección de la orientación profesional pedagógica* (tesis doctoral). Instituto Superior Pedagógico Félix Varela Morales, Villa Clara, Cuba.
81. Gómez, A. (2010). *La formación inicial para la dirección escolar como impulso para conseguir una dirección competente en Andalucía* (tesis doctoral). Universidad de Huelva, Huelva, España.
82. Governo da República de Angola. (2001). *Estratégia Integrada para a melhoria do Sistema de Educação 2001-2015*. Luanda: Editora Nzila.
83. Governo de Angola. (2016). *Lei No. 17/16: Lei de Bases do Sistema de Educação*. Diário da Republica, I serie - Nº 170 de 7 de outubro. Luanda: Autor.
84. Hallinger, P. & Lu, J. (2013). Preparing principals: what can we learn from MBA and MPA programmes? *Educational Management Administration & Leadership*, 41(4), 435–452. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1741143213485464>
85. Hernández, M. (2011). *Concepción teórico-metodológica para el mejoramiento del modo de actuación del director municipal de educación de la capital a través de la actividad pedagógica profesional de dirección* (tesis doctoral). La Habana, Cuba.
86. Hernández, R., Hernández, C. y Batista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. (5ta ed.). México. Mc Graw Hill / Interamericana Editores, s.a. de C.V.

87. Hernández, V. y Betancourt, R. (2012). *Preparación de cuadros educacionales para profesores en Cuba*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/preparacion-cuadros-educacionales-profesores-cuba/>
88. Herrera, E. (2009). *Procedimiento para caracterizar y perfeccionar el estilo de dirección de los directores de las escuelas primaria* (tesis doctoral). Instituto Superior de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona, La Habana, Cuba.
89. Infante, C. (2012). *Concepción teórico-metodológica para el trabajo pedagógico Odirigido a la formación ciudadana en la educación de jóvenes y adultos* (tesis de doctoral). Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona, La Habana, Cuba.
90. Kacuarta, T. (2014). *La preparación metodológica del profesor para la educación en el valor altruismo socio comunitario desde el vínculo escuela-familia-comunidad* (tesis doctoral). Universidad de Camagüey Ignacio Agramonte Loynaz, Camagüey, Cuba.
91. Lazo, M. (2007). *Estrategia de Superación Interventiva con enfoque interdisciplinario para el mejoramiento del desempeño profesional pedagógico y humano de los Profesores Generales Integrales* (tesis doctoral). Instituto Superior Pedagógico Enrique José Varona, La Habana, Cuba.
92. Leitão, F. (2015). *La superación profesional en gestión escolar de los directivos de escuela primaria de Ndalatando, República de Angola*

(tesis doctoral). Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona, La Habana, Cuba.

93. Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación. Área de Educación*. Chile: Fundación Chile. Recuperado de http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0038/File/libros/Libro_Liethwood.pdf
94. Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A. & Hopkins, D. (2006). *Successful school leadership. What it is and how it influences pupil learning* (research report), No. 800. University of Nottingham. Recuperado de <http://www.nysed.gov/common/nysed/files/principal-project-file-55-successful-school-leadership-what-it-is-and-how-it-influences-pupil-learning.pdf>
95. Lescaille, N. (2014). *Estrategia de Superación para el perfeccionamiento de los Licenciados en Imagenología la técnica de Ultrasonido Diagnóstico*. Proyecto de investigación. FATESA (material en soporte digital) digital). La Habana, Cuba.
96. Libâneo, J. (2013). *Organização e Gestão da Escola: teoria e pratica*. (6ta ed.) São Paulo: Heccus.
97. Liva, A. (2016). *La capacitación pedagógica del director del primer ciclo de secundaria en Benguela, Angola* (tesis doctoral). Universidad de Oriente. Santiago de Cuba, Cuba.
98. López, O. (2015). *El desempeño profesional de los directores de los centros politécnicos de La Habana en la atención al trabajo preventivo. Una*

estrategia pedagógica para su transformación (tesis doctoral).
Universidad de Ciencias Pedagógicas Héctor Alfredo Pineda Zaldívar,
La Habana, Cuba.

99. Luck, H. (2012). *Concepções e processos democráticos de gestão educacional*, (8va. ed.). Rio de Janeiro: Editora Vozes.
100. Manuel, T. (2014). *La preparación metodológica del profesor para la educación en el valor altruismo socio comunitario desde el vínculo escuela-familia-comunidad* (tesis doctoral). Universidad Ignacio Agramonte Loynaz, Camagüey, Cuba.
101. Martí, J. (1975). *Obras Completas*. T. VII. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.
102. Maturell, A. y Valiente, P. (2017). El Mejoramiento del desempeño profesional de los directivos de centros mixtos: resultados de un estudio diagnóstico. *Luz*, 16(1), 92-103, (69na, ed.). III Época. Recuperado de <http://luz.uho.edu.cu/articulospdf/edicion69/10araped.pdf>
103. Mazorra, C. (2014). *Modelo para el mejoramiento del desempeño profesional pedagógico del tutor de la práctica pre-profesional en las entidades laborales agropecuarias vinculadas al Instituto Politécnico Villena Revolución* (tesis doctoral). Universidad de Ciencias Pedagógicas Héctor Alfredo Pineda Zaldívar, La Habana, Cuba.
104. Medina, I. y Valcárcel, N. (2016). Superación profesional del Licenciado en Enfermería para la solución de problemas en su desempeño profesional pedagógico. *Educación Médica Superior*, 30(1), s.p. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=

105. Metombe, R. (2015). *La superación profesional pedagógica para la formación de la cultura laboral del docente en el Instituto Superior de Ciencias de la Educación de Uíge en la República de Angola* (tesis doctoral). Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona, La Habana, Cuba.
106. Miguel, J. (2014). *Poder local público e as autoridades tradicionais em Angola, caso particular do Cunene* (tesis de maestría). Instituto Superior de Educación y Ciencia, Lisboa, Portugal.
107. Ministério da Educação. (2003). *Decreto No 37/2003 de 27 de julho*. Luanda: Diário da República. Angola. Luanda: Autor.
108. Ministério da Educação. (2008). *Plano Mestre de Formação de Professores em Angola: 2008-2015*. Luanda: Autor.
109. Ministério da Educação. (2009a). *Regulamento das Escolas do Ensino Primário*. Luanda: Autor.
110. Ministério da Educação. (2009b). *Regulamento das Escolas do I e II Ciclos do Ensino Secundário*. Luanda: Autor.
111. Ministério da Educação. (2010). *Manual para a formação de supervisores escolares em Angola*. Luanda: Autor.
112. Ministério da Educação. (2011). *Educação para Todos, Avaliação de Médio Termo, Relatório Final*. Luanda: MED, UNICEF, IICE.
113. Ministério da Educação. (2012). *Perfil do Director de Escola de Angola*. INFQ. Luanda: Autor.

114. Ministério da Educação. (2013). *Plano de Acção Nacional de Educação Para Todos (PAN-EPT) 2013-2020. Educação para Todos e Todos pela Educação*. Luanda: Autor.
115. Ministério da Educação. (2014a). *Exame Nacional 2015 da Educação para Todos: Angola, 2014*. Luanda: Autor.
116. Ministério da Educação. (2014b). *Relatório de avaliação global da (RAGRE)*. Luanda: Autor.
117. Ministério de Educação Superior. (2011). *Decreto executivo Nº. 29/11 de 3 de Março. Regulamento do processo de criação e funcionamento de cursos de pós-graduação em instituições do ensino superior*. Luanda: Diário da República. República de Angola. Luanda: Autor.
118. Ministerio de Educación. (1995). *Estrategia para la formación, preparación y superación de los cuadros y reservas del Ministerio de Educación*. La Habana: Autor.
119. Ministerio de Educación. (2010). *Resolución Ministerial 150*. La Habana, Cuba: Autor.
120. Ministerio de Educación. (2013). *Resolución Ministerial 150/2010. Modificaciones 2013*. La Habana: Autor.
121. Ministerio de Educación Superior. (2004). *Resolución No. 132/2004. Reglamento de la Educación de Posgrado de la República de Cuba*. La Habana: Autor.
122. Ministerio del Trabajo y de Seguridad Social. (2006). *Resolución No. 29/06. Reglamento para la planificación, organización, ejecución y control del*

trabajo de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos, en las entidades laborales. La Habana: Autor.

123. Ministério do Planeamento e do Desenvolvimento Territorial. (2012). *Plano Nacional de Desenvolvimento (PND) 2013-2017.* Luanda: Autor.
124. Murillo, J. (2012). *La dirección escolar en Chile: una visión en el contexto de América Latina.* En: J. Weinstein & G. Muñoz (Eds.), ¿Qué sabemos sobre los directores de escuela en Chile? (pp.19-40). Santiago de Chile: CEPPE-Fundación Chile. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4558762>
125. Ngaba, V. (2012). *Políticas Educativas em Angola (1975-2005).* Angola: Edição Sedioca, Mbanza- Kongo.
126. Nguluve, A. (2010). *Educação Angolana: Políticas de Reformas do Sistema Educacional.* São Paulo: Biscalchin Editora.
127. Nicastro, S. (2014). La formación de directores. Un modelo centrado en el análisis de las prácticas. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12(5), 119-133, Recuperado de: <https://repositorio.uam.es/handle/10486/663363>
128. Paulo, A. (2013). *Estrategia General de Superación para los directores de las escuelas de la enseñanza secundaria del segundo ciclo en la provincia de Luanda de la República de Angola* (tesis doctoral). Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona, La Habana, Cuba.
129. Pelegrino, D. (2015). *Estrategia pedagógica para el mejoramiento del desempeño profesional pedagógico de los jefes de colectivos de*

asignatura (tesis doctoral). Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona, La Habana, Cuba.

130. Pérez, et al. (2002). *Metodología de la investigación educativa* (2da reimpresión). La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
131. Pérez, F. (2010). *Programa Educativo para el mejoramiento del desempeño profesional pedagógico de los docentes de los centros de Educación de Jóvenes y Adultos de la Ciudad de La Habana* (tesis doctoral). Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona, La Habana, Cuba.
132. Pérez Lemus. (s.f.). *Educación y formación laboral. Teoría y práctica sobre la formación* (documento en soporte digital).
133. Pérez, N, Véliz, M. y Pardal, L. (2015). La preparación de los formadores de maestros primarios desde la superación profesional. *Revista Atlante. Cuadernos de Educación y Desarrollo*, noviembre 2015. s.p. Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/atlante/11/formadores.html>
134. Pessanha, M. (2010). *Psicologia da Educação*. Coleção Universidade. Luanda: Plural Editores.
135. Peterson, D. (2007). Profesionalización Docente en el Instituto Superior de Ciencias de la Educación de la República de Angola (material en soporte digital).
136. Poloni, A. (2011). *Escuelas eficaces y liderazgo*. Recuperado de: www.monografias.com.
137. Pozner, P. (1997). *El directivo como gestor de aprendizajes escolares*. Buenos Aires: Editorial Aique.

138. Quintero, J. (2011). *Modelo pedagógico de los modos de actuación pedagógicos profesionales en el plano de contrastes del programa nacional de formación de educadores* (tesis doctoral). Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño, La Habana, Cuba.
139. Reyes, O. (2005). *Modelo de dirección educacional para la integración de la actividad del directivo de entidades educativas* (tesis doctoral). Instituto Superior Pedagógico Enrique José Varona, La Habana, Cuba.
140. Reyes, D. (2012). *Modelo de superación profesional para cirujanos generales en Cirugía Videolaparoscópica desde un enfoque por competencias* (tesis doctoral). Universidad Central Marta Abreu, Las Villas, Cuba.
141. Rodríguez, M. (2012). *Estrategia de capacitación para directores de Educación Primaria en la enseñanza intercultural de la parroquia Parruheña en el municipio escolar Atures número 3* (tesis de maestría). Venezuela.
142. Ruiz, A. (2010). Sistema de acciones de superación para la dirección pedagógica del “aprender a estudiar”. *Cuadernos de Educación y Desarrollo*, 2(12), 1-17. Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/ced/12/ard.htm>
143. Ruíz, B. (2013). *La superación profesional médica para el diagnóstico y tratamiento de las consecuencias humanas del empleo de las armas biológicas* (tesis doctoral). Universidad de Ciencias Pedagógicas José de la Luz y Caballero, Holguín, Cuba.
144. Sánchez, C. (2016). *La preparación de la estructura municipal de educación en la dirección del trabajo metodológico centrado en las comisiones de*

asignatura (tesis doctoral). Universidad de Pinar del Río Hermanos Saiz Montes de Oca, Pinar del Río, Cuba.

145. Santiesteban, R. (2011). *La dirección de la formación permanente de los directores escolares zonales del sector rural* (tesis doctoral). Universidad de Ciencias Pedagógicas José de la Luz y Caballero, Holguín, Cuba.
146. Santiesteban, L. (2003). *Programa de superación para los directores de la educación primaria del municipio Playa* (tesis doctoral). Instituto Superior Pedagógico Enrique José Varona, La Habana.
147. Solernou, A. (2015). *Desempeño docente en profesores graduados de carreras no pedagógicas* (tesis doctoral). La Habana, Cuba.
148. Soma, A. (2012). *El perfeccionamiento de la actividad pedagógica profesional de dirección en la provincia de Luanda, Angola* (tesis doctoral). Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona, .La Habana, Cuba.
149. Suárez, R. et al. (2015). Aproximación al contenido de la preparación profesional para la dirección del proceso de enseñanza aprendizaje. *Revista Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 61), Recuperado de <http://runachayecuador.com/refcale/index.php/didascalía/article/viewF>
150. Tamayo, A. (2011). *La dirección de la supervisión educativa a los institutos preuniversitarios por la estructura municipal de educación* (tesis doctoral). Universidad de Ciencias Pedagógicas José de la Luz y Caballero, Holguín, Cuba.

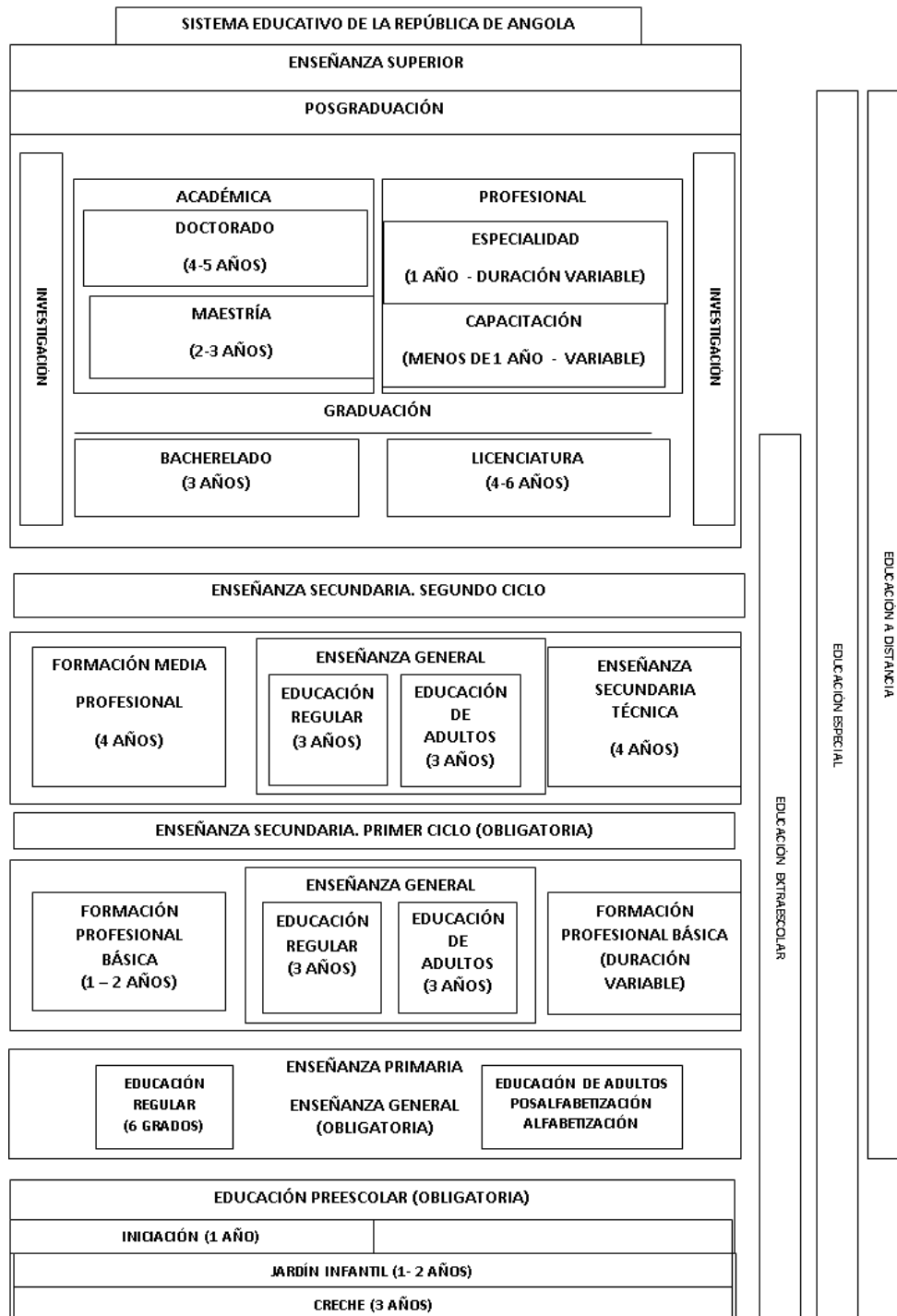
151. Teca, D. (2013). *Estrategia de superación para la educación ambiental de los profesores del área de ciencias humanas de la escuela de magisterio primario de Luanda* (tesis Doctoral). Universidad de Ciencias Pedagógicas José Martí, Camagüey, Cuba.
152. Tomás, A. (2013). *Concepción teórico-metodológica de la preparación psicopedagógica del profesor para la atención a los alumnos del segundo grado con dificultades en el aprendizaje de la lengua portuguesa de la enseñanza primaria en Benguela* (tesis doctoral). Instituto Central de Ciencias Pedagógicas, La Habana, Cuba.
153. Torres, G. (2005). *Propuesta de un modelo de capacitación para los dirigentes de la Educación Técnica y Profesional* (tesis doctoral). Instituto Superior Pedagógico Enrique José Varona, La Habana, Cuba.
154. Travieso, N. (2017). *Modelo para el mejoramiento del desempeño profesional pedagógico de los directivos de la educación de jóvenes y adultos (EDJA) en la provincia Mayabeque* (tesis doctoral). Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona, La Habana, Cuba.
155. Uribe, M. (2010) Profesionalizar la dirección escolar potenciando el liderazgo: Una clave ineludible en la mejora escolar. Desarrollo de perfiles de competencias directivas en el sistema educativo chileno. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 3(1). Recuperado de <https://revistas.uam.es/index.php/riee/article/download/4547/4981>
156. Valcárcel, N. (1998). *Estrategia Interdisciplinaria de Superación para profesores de Ciencias de la Enseñanza Media* (tesis doctoral). Instituto Superior Pedagógico Enrique José Varona, La Habana, Cuba.

157. Valiente, P. et al. (2011). *Profesionalización, identidad profesional y formación del director escolar*, Curso 67, Pedagogía 2011. Encuentro por la Unidad de los Educadores. La Habana: Sello Editor Educación Cubana. Ministerio de Educación.
158. Valiente, P. et al. (2015). *Principios de la Formación Especializada del Director Escolar. Una Propuesta desde la Sistematización*. Holguín, Cuba. Universidad de Ciencias Pedagógicas José de la Luz y Caballero. Recuperado de <http://www.cubaeduca.cu/medias/evaluador/>
159. Valiente, P. (2003). *Un modelo teórico metodológico para la dirección de la superación posgraduada de docentes y directivos educacionales* (material en soporte digital). Universidad Pedagógica José de la Luz y Caballero, Holguín, Cuba.
160. Valiente, P. (2002). *Propuesta de sistema de superación para los directores de los centros docentes* (tesis doctoral). Instituto Superior Pedagógico José de la Luz y Caballero, Holguín, Cuba.
161. Valle, C. (2012). *Estrategia de superación para mejorar el desempeño profesional pedagógico del maestro en la atención educativa al niño con autismo* (tesis doctoral). Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño, La Habana, Cuba.
162. Valle, A. (2004). *El sistema de trabajo del docente y el director de escuela: Vías para su perfeccionamiento. Marco teórico del proyecto del mismo nombre* (material en soporte digital). La Habana: Instituto Central de Ciencias Pedagógicas.
163. Valle, A. (2001). *La Dirección Escolar* (material en soporte digital). La Habana: Instituto Central de Ciencias Pedagógicas.

164. Valle, A. (2012). *La investigación pedagógica, otra mirada*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
165. Weinstein, J. et al. (2015). *Experiencias innovadoras de formación de directivos escolares en la región. Liderazgo escolar en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile UNESCO. Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe. Recuperado de: <http://rieoie.org/rie69a01.pdf>
166. Weinstein, J., Muñoz, G. y Hernández, M. (2014). *El liderazgo escolar en América Latina y el Caribe. Un estado del arte en base a ocho sistemas escolares de la región*. UNESCO. Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe. Recuperado de <http://unesdoc-unesco.org/images/0024/002440/244074s.pdf>
167. Yurén, T. (1997). *Leyes, teorías y modelos, Serie Temas Básicos. Área Metodología de las Ciencias*. Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Enseñanza (11era. ed.). México, D.F.: Editorial Trillas.
168. Zau, F. (2009). *Educação em Angola. Novos trilhos para o Desenvolvimento*. Lisboa: Editora Movilivros
169. Zeca, C. (2016). *Formación y desarrollo de valores de la profesión en los estudiantes de la Universidad José Eduardo dos Santos, Angola (UJES)* (tesis doctoral). Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba.
170. Zinga, A. (2012). *Estrategia de profesionalización para el perfeccionamiento del desempeño profesional pedagógico de los maestros primarios de la provincia de Kwanza–Sul de la República de Angola* (tesis doctoral). Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona, La Habana, Cuba.

ANEXO 1

SISTEMA DE EDUCACIÓN Y ENSEÑANZA DE LA REPÚBLICA DE ANGOLA (Fuente: Lei 17/16 Lei de Bases do Sistema de Educação e Ensino)



ANEXO 2

SISTEMATIZACIÓN DE TESIS DOCTORALES DE INVESTIGADORES ANGOLANOS 2012-2016

Autores y año de defensa	Títulos	Resultados científicos	Contribuciones a la teoría	Significaciones prácticas
Andre Soma (2012)	Un sistema de trabajo para el perfeccionamiento de la actividad pedagógica profesional de los directivos en la provincia de Luanda, Angola	Un sistema de trabajo para el mejoramiento de la actividad pedagógica profesional de los directivos en las condiciones de la educación en la provincia de Luanda, Angola.	Una organización estructural y funcional de la dirección provincial de educación, con su sistema de relaciones. Fundamentos de la actividad pedagógica profesional de los directivos en la República de Angola.	Funciones, líneas y estilos de trabajo de los directivos del nivel provincial que contribuyan a mejorar la actividad pedagógica profesional en la dirección.
Albano Freitas Lemos Sapalo (2012)	Estrategia didáctica para contribuir a superar las dificultades en el aprendizaje de los contenidos geométricos en los estudiantes con retardo en el desarrollo psíquico (RDP)	Estrategia didáctica para el proceso de enseñanza-aprendizaje de los contenidos geométricos en los escolares de 4to grado con retardo en el desarrollo psíquico en la escuela Comandante Kuenha.	Criterios y elementos fundamentales para abordar los contenidos geométricos en estudiantes con retardo en el desarrollo psíquico en el 4to grado.	Capacitar y superar a los docentes en elementos fundamentales para el diagnóstico y tratamiento de los estudiantes en el 4to grado con retardo en el desarrollo psíquico.

<p>Antonio Zinga (2012)</p>	<p>Estrategia de profesionalización para el perfeccionamiento del desempeño profesional pedagógico del maestro primario de la provincia de Kwanza Sul de la República de Angola</p>	<p>Estrategia de profesionalización para el perfeccionamiento del desempeño profesional pedagógico del maestro primario en la provincia Kwanza Sul.</p>	<p>Concepción que fundamenta las relaciones esenciales entre las exigencias sociales de la reforma educativa para la escuela primaria en Angola y el proceso de profesionalización, particularmente el perfeccionamiento del desempeño profesional pedagógico del maestro primario, sustentado en la superación, el trabajo metodológico y la investigación.</p>	<p>Se modelan acciones de superación, de trabajo metodológico e investigación con lo que se contribuye al perfeccionamiento del desempeño profesional pedagógico del maestro primario angolano.</p>
<p>Aidino da Purificação Anastásio Goncalves (2012)</p>	<p>Dirección del sistema de trabajo metodológico desde la preparación del coordinador municipal de la Enseñanza Primaria Luanda, Angola</p>	<p>Concepción teórico-metodológica que favorezca la dirección del sistema de trabajo metodológico, que asume como vía la preparación del coordinador de la Enseñanza Primaria, de la Dirección Municipal de Samba, Luanda.</p>	<p>Relaciones esenciales que se establecen desde el eje articulador dirección del sistema de trabajo metodológico como sustento orientador de los núcleos básicos diagnóstico, organizativo y estructural en la Enseñanza Primaria.</p>	<p>Conjunto de acciones pedagógicas desde con las que se favorece el proceso de dirección del trabajo metodológico, la preparación del coordinador municipal de la Enseñanza Primaria para dirigir el sistema de trabajo metodológico en las diferentes instituciones educativas del municipio.</p>

<p>Ferreira Manuel Fragoso (2013)</p>	<p>Estrategia de superación profesional pedagógica para los maestros de la Educación Primaria en Viana, Luanda, Angola</p>	<p>Estrategia de superación profesional pedagógica para los maestros de la Educación Primaria en el municipio Viana, Luanda.</p>	<p>Fundamentos de una estrategia de superación para el mejoramiento del desempeño profesional pedagógico de los maestros de la Educación Primaria en el municipio Viana, Luanda.</p>	<p>Elaboración de los programas de superación para la formación básica y formación especializada propuestas y el diseño de las modalidades de superación propias para cada una de las etapas de la estrategia.</p>
<p>Adão Miguel Paulo (2013)</p>	<p>Estrategia general de superación para los directores de las escuelas de la Enseñanza Secundaria del Segundo Ciclo en la provincia de Luanda de la República de Angola</p>	<p>Estrategia general de superación para los directores de las escuelas de la Enseñanza Secundaria del Segundo Ciclo en la provincia de Luanda de la República de Angola.</p>	<p>Sistematización de los principales antecedentes de la superación de los directores de escuela en Angola para revelar los rasgos esenciales que la caracterizan en su desarrollo histórico. Categorías dirección del proceso pedagógico y autoperfeccionamiento como fundamento para la determinación del contenido de la superación en correspondencia con las líneas de acciones estratégicas de la reforma educativa</p>	<p>La estrategia general de superación posibilita elevar la preparación de los directores de las escuelas de la Enseñanza Secundaria Segundo Ciclo en la provincia Luanda para enfrentar la solución de los problemas de la práctica directiva.</p>

<p>José Funete (2014)</p>	<p>Estrategia de superación profesional para los directivos de la escuela de formación de profesores, orientada a la esfera organizativa</p>	<p>Estrategia de superación profesional orientada al desarrollo de la esfera organizativa de la APPD de los directivos de la escuela de formación de profesores de las provincias del centro y sur de la República de Angola.</p>	<p>Se valida en el contexto angolano las formas de organización de la superación profesional y el contenido en la esfera organizativa y se propone incluir en el reglamento de posgrado de la República de Angola, el entrenamiento en el puesto de trabajo, como una forma organizativa no reconocida por este reglamento, la cual es de incuestionable valor para la preparación de los directivos, ya que está centrada en el desempeño profesional y contribuye al saber hacer, para el cumplimiento de sus funciones.</p>	<p>Contextualización y aplicabilidad en la práctica pedagógica de una estrategia de superación profesional para los directivos de la escuela de segundo ciclo de la enseñanza secundaria de formación de profesores para el desarrollo de la esfera organizativa de la APPD, lo que constituye un material de consulta para investigadores, profesionales, directivos y docentes que laboran en el subsistema de formación de profesores.</p>
-------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>André Chilamba Memo (2015)</p>	<p>La superación profesional pedagógica de los profesores del Instituto Superior Técnico Militar de la República de Angola</p>	<p>Programa educativo para la superación profesional pedagógica de los profesores del Instituto Superior Técnico Militar de la República de Angola.</p>	<p>Relaciones esenciales que se establecen entre los elementos que conforman el programa para la superación profesional pedagógica y la orientación pedagógica y didáctica que de los profesores del Instituto Superior Técnico Militar de la República de Angola en las áreas de la formación profesional pedagógica básica y técnica, desde la consolidación de la triada entre la superación profesional pedagógica, el desempeño profesional y el modo de actuación profesional pedagógico.</p>	<p>La implementación de un programa educativo para la superación profesional pedagógica de los profesores en el desempeño eficiente de sus funciones.</p>
---------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Fernandino João Pereira Leitão (2015)</p>	<p>La superación profesional en gestión escolar de los directivos de escuela primaria de Ndalatando, República de Angola</p>	<p>Estrategia de superación profesional en gestión escolar de los directivos de la escuela primaria de Ndalatando, provincia de Kuanza Norte.</p>	<p>Se contribuye a la teoría pedagógica de la superación profesional en gestión escolar, al revelar mediante las características de una estrategia las relaciones esenciales entre los principios y las formas organizativas que permiten dar solución a las necesidades de los directivos de escuelas primarias en el contexto de Ndalatando.</p>	<p>Está dada por la estrategia de superación profesional en gestión escolar para los directivos de escuelas primarias desarrollada mediante curso y entrenamiento, con contenidos equilibrados entre las esferas de gestión escolar, que fueron determinados a partir de las propias necesidades de aprendizaje de los directivos que responden al perfil de director de escuela según el Plan Maestro.</p>
------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Ernesto Dumba Gabriel (2016)	La preparación científico-metodológica de los profesores para la realización del experimento químico en la escuela de formación de profesores de Moxico, Angola	Estrategia metodológica para la preparación científico-metodológica de los profesores para la realización del experimento químico escolar, en el PEA de la Química, en décimo grado del curso Biología y Química de la EFP de Moxico, Angola.	Se logra una interrelación dialéctica entre las categorías de la Didáctica General, los requerimientos didáctico-metodológicos, las líneas directrices y las ideas rectoras de Química para la realización del experimento químico escolar, lo cual implica una contextualización del PEA de esta disciplina y lo convierte en un sustento de la preparación científico-metodológica de los profesores para la dirección de este proceso.	Se proponen el curso de superación y el folleto de orientaciones metodológicas que constituye un material de consulta de los profesores para la realización del experimento químico escolar en sus clases, lo que contribuye al perfeccionamiento del PEA de la Química en la carrera de Biología y Química de la EFP de Moxico, Angola,
Sapalo André Rufino (2016)	Mejoramiento del desempeño profesional pedagógico mediante la superación didáctica en la Escuela Superior Pedagógica en Angola	Estrategia para la superación didáctica de los profesores de la Escuela Superior Pedagógica de Lunda Norte que contribuya al mejoramiento de su desempeño profesional pedagógico.	El redimensionamiento teórico de la superación didáctica de los profesores de las escuelas superiores pedagógicas angolanas que contribuye al mejoramiento de su desempeño profesional pedagógico sustentada en los principios de la Educación Avanzada y asociada al desarrollo de la actividad científica cotidiana en el proceso de enseñanza aprendizaje a partir de las realidades contextuales.	La concreción de las acciones educativas de la propia estrategia didáctica propuesta en correspondencia con el desarrollo económico, social y político angolano en función del mejoramiento de su desempeño profesional pedagógico, que se convierte en un material de consulta para otros docentes.

<p>António Liva (2016)</p>	<p>La capacitación pedagógica del director del primer ciclo de secundaria en Benguela, Angola</p>	<p>Estrategia, sustentada en un sistema de capacitación pedagógica, que modela el contenido de dicho proceso desde la relación entre lo pedagógico, lo contextual y lo educativo, asegura su integralidad y favorece el mejoramiento del desempeño profesional del director escolar del I ciclo de secundaria en el ejercicio de su actividad pedagógica profesional de dirección.</p>	<p>Un sistema de capacitación pedagógica del director escolar del I ciclo de secundaria, que contribuye al mejoramiento de su desempeño profesional en la República de Angola</p>	<p>Una estrategia de capacitación pedagógica para el director del I ciclo de secundaria, contentiva de etapas y acciones que se constituyen en herramientas teórico-metodológicas y técnicas de dirección, valiosas para fortalecer su desempeño profesional pedagógico y su cultura integral.</p>
--------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

ANEXO 3 A

DIMENSIONES E INDICADORES DE LA VARIABLE PREPARACIÓN PROFESIONAL DE LOS DIRECTIVOS DE LA EDUCACIÓN NO UNIVERSITARIA EN LA PROVINCIA DE MOXICO

DIMENSION	INDICADORES
Dimensión cognitiva	• Dominio de la realidad sociohistórica, política y legal de la educación en Angola y del territorio donde ejerce su dirección.
	• Conocimiento de las técnicas de administración de las instituciones educativas.
	• Dominio de la teoría pedagógica relativa a la dirección de los procesos educativos y de enseñanza en el nivel en que labora.
Dimensión ejecutiva	• Aplica consecuentemente las regulaciones nacionales y locales para el desarrollo del proceso educativo.
	• Conduce de manera eficiente y con participación de sus colaboradores en la instancia directiva o escolar en la que ejerce sus funciones.
	• Trabaja eficientemente para que el proceso educativo se fundamente y desarrolle acorde con la teoría de la enseñanza y de la educación conforme al cuerpo teórico y metodológico de las ciencias pedagógicas.

ANEXO 3 B

ESCALA VALORATIVA DE LA VARIABLE PREPARACIÓN PROFESIONAL DE LOS DIRECTIVOS DE LA EDUCACIÓN NO UNIVERSITARIA EN LA PROVINCIA DE MOXICO

Indicadores de la dimensión cognitiva	Escala valorativa		
	Alto	Medio	Bajo
Dominio de la realidad sociohistórica, política y legal de la educación en Angola y del territorio donde ejerce su dirección.	Generalmente muestra plenos conocimientos de las particularidades socio históricas, económicas y políticas de Angola y de la provincia de Moxico.	A veces logra mostrar que conoce la historia y la realidad de la sociedad angolana y de la provincia de Moxico.	Pocas veces es capaz de demostrar en sus funciones conocimientos de la historia de Angola y de la provincia de Moxico, así como de la realidad nacional y provincial donde ejerce sus funciones de dirección educacional.
Conocimiento de las técnicas de administración de las instituciones educativas.	Logra ejercer generalmente sus funciones demostrando que domina de manera suficiente los conocimientos sobre las técnicas de administración de las instituciones de educación no universitaria.	A veces consigue realizar sus funciones con base en los saberes sobre las técnicas de administración de las instituciones de la educación no universitaria.	Pocas veces en su actuación directiva muestra conocimientos de las técnicas de administración de instituciones educativas.

<p>Dominio de la teoría pedagógica relativa a la dirección de los procesos educativos y de enseñanza en el nivel en que labora.</p>	<p>Generalmente actúa en sus funciones directivas demostrando amplios conocimientos de la teoría pedagógica relativa a la dirección de los procesos educativos y de enseñanza en el nivel en que se labora.</p>	<p>A veces en sus acciones de dirección educativa logra mostrar que posee conocimientos de la teoría pedagógica relativa a la dirección de los procesos educativos y de enseñanza en el nivel en que labora.</p>	<p>Pocas veces se reconoce en su actuar directivo educacional que domina o posee conocimientos de la teoría pedagógica relativa a la dirección de los procesos educativos y de enseñanza en el nivel en que labora.</p>
<p>Indicadores de la dimensión ejecutiva</p>	<p>Escala valorativa</p>		
	<p>Alto</p>	<p>Medio</p>	<p>Bajo</p>
<p>Aplica consecuentemente las regulaciones nacionales y locales para el desarrollo del proceso educativo.</p>	<p>Siempre cumple y trabaja para que otros cumplan las regulaciones nacionales y locales para el desarrollo del proceso educativo.</p>	<p>A veces en su actuación personal y directiva descuida el cumplimiento de las regulaciones nacionales y locales para el desarrollo del proceso educativo.</p>	<p>Con frecuencia descuida en su actuación personal y de los que dirige el cumplimiento de las regulaciones nacionales y locales para el desarrollo del proceso educativo.</p>

<p>Conduce de manera eficiente y con participación de sus colaboradores en la instancia directiva o escolar en la que ejerce sus funciones.</p>	<p>Siempre logra conducir de manera eficiente la participación de sus colaboradores en la instancia directiva o escolar en la que ejerce sus funciones.</p>	<p>A veces logra conducir de manera eficiente la participación de sus colaboradores en la instancia directiva o escolar en la que ejerce sus funciones.</p>	<p>Pocas veces es eficiente en la conducción de la participación de sus colaboradores en la instancia directiva o escolar en la que ejerce sus funciones.</p>
<p>Trabaja eficientemente para que el proceso educativo se fundamente y desarrolle acorde con la teoría de la enseñanza y de la educación conforme al cuerpo teórico y metodológico de las ciencias pedagógicas.</p>	<p>Es capaz de dirigir de forma tal que siempre su actuación y el proceso educativo en general se desarrolle acorde con la teoría de la enseñanza y de la educación conforme al cuerpo teórico y metodológico de las ciencias pedagógicas y ciencias que intervienen en el proceso educativo.</p>	<p>A veces su actividad directiva no se desarrolla acorde con la teoría de la enseñanza y de la educación conforme al cuerpo teórico y metodológico de las ciencias pedagógicas y ciencias que intervienen en el proceso educativo.</p>	<p>Pocas veces se logra reconocer que su actuación directiva educacional y la acción por la calidad de la enseñanza y el aprendizaje las fundamenta en las ciencias pedagógicas y en otras que intervienen en el proceso educativo.</p>

ANEXO 4

GUÍA DE ENTREVISTA A LA MUESTRA DE DIRECTIVOS DE LA EDUCACIÓN NO UNIVERSITARIA DE LA PROVINCIA DE MEXICO

Objetivo: Valorar el estado actual de la orientación y ejecución de la preparación profesional de los directivos de la educación no universitaria de los niveles provincial, municipal y escolar en la provincia de Moxico.

Interrogantes:

1. ¿Existen requisitos establecidos para ser nombrado a un cargo directivo de la educación no universitaria (primaria y secundaria)? ¿Cuáles?

- Como directivo provincial.
- Como directivo municipal.
- Como directivo comunal.
- Como directivo escolar.

¿Cuáles son los tres requisitos indispensables que se deben poseer para ser nombrado en cada nivel?

2. Exprese quién y con qué criterios se evalúa el trabajo de:

- Los directivos provinciales.
- Los directivos municipales.
- Los directivos comunales.
- Los directivos escolares.

3. Exprese su criterio evaluativo del trabajo de:

- Los directivos provinciales.
- Los directivos municipales.
- Los directivos comunales.
- Los directivos escolares.

4. Exponga cómo usted evalúa y por qué la preparación profesional de los directivos para la labor como:

- Directivos provinciales.
- Directivos municipales.
- Directivos comunales.
- Directivos escolares.

5. ¿Cómo se realiza la preparación profesional de los directivos de la educación no universitaria en la provincia de Moxico? Argumente su respuesta.

- De los directivos provinciales.
- De los directivos municipales.
- De los directivos comunales.
- De los directivos escolares.

ANEXO 5

ENCUESTA A DIRECTIVOS ESCOLARES DE LA EDUCACIÓN NO UNIVERSITARIA DE LA PROVINCIA DE MOXICO

Compañero Director:

La educación no universitaria en este nuevo milenio está en proceso de profundas modificaciones, por lo que es importante prestar un interés especial al proceso de preparación de sus directivos. Esta encuesta forma parte de un trabajo investigativo para contribuir a esto. Se necesita de su reflexión objetiva al ofrecer sus criterios a las siguientes interrogantes. Su cooperación será muy útil,

Muchas Gracias

1. Escuela que dirige (indique si es primaria o del primer o segundo ciclo de enseñanza secundaria) _____

Experiencia como profesor(a)	Experiencia en funciones de dirección	Tiempo como director(a) de escuela

2. Mencione los cuatro principales problemas que tiene en su escuela.

1	2	3	4

3. Enuncie brevemente las cuatro prioridades de trabajo que usted tiene en el presente curso.

1	2	3	4

4. Señale entre los factores que a continuación se enuncian los que actúan como potencialidades (**P**) o como barreras (**B**) para la ejecución de los nuevos programas de la Reforma Educativa en la educación no universitaria.

No	FACTORES	POTENCIALIDAD	%	BARRERA	%
A	Dominio de los objetivos y el contenido de los nuevos programas de preparación profesional de la Reforma Educativa.	97	85,8	16	14,2
B	Identificación del claustro con la importancia de los programas de preparación profesional para la Reforma Educativa.	86	76,1	27	23,9
C	Motivación de los docentes con las actividades escolares.	74	55,6	39	44,4
D	Motivación de los alumnos con las actividades escolares.	52	46,0	61	54,0
E	Nivel de preparación de los docentes.	66	58,4	47	41,6
F	Preparación profesional de los miembros del Consejo de Dirección.	90	79,6	23	20,4
G	Aseguramiento material para las acciones de preparación profesional de los directivos.	40	35,3	73	64,7
H	Formas de organización escolar.	78	69,0	35	31,0
I	Preparación político – ideológica del colectivo.	28	24,7	85	75,3
J	Apoyo de la familia y la comunidad.	92	81,4	21	18,6
K	Orientación y seguimiento de las instancias superiores.	44	38,9	69	61,1
L	Empleo del método de trabajo metodológico como parte de su labor.	25	22,1	88	77,9

5. Sobre el proceso de transformaciones que se desarrolla en la escuela mencione sus principales fortalezas y limitaciones personales que usted tiene para continuar en la dirección de su escuela. Mencione al menos tres en cada caso.

Fortalezas: _____

Limitaciones: _____

6. Responda “SÍ” o “NO” según su autovaloración profesional o experiencia personal en la labor directiva.

	AFIRMACIONES	SI	%	NO	%
A	Domino con anticipación las principales acciones de preparación profesional en que debo participar durante el curso escolar.	34	30,0	79	70,0
B	En mi plan individual se han precisado los objetivos de preparación profesional que debo lograr.	59	52,2	54	47,8
C	Los objetivos de preparación la profesional fueron precisados de conjunto entre el jefe de enseñanza, el formador y yo.	0	0	113	100
D	Los objetivos de la preparación profesional se precisaron en correspondencia con mis necesidades individuales.	0	0	113	100
E	Las acciones de preparación profesional en que he participado conforman un sistema.	3	2,7	110	97,3
F	Las acciones de preparación se organizan colectivamente para todos los directivos.	5	4,4	108	95,6
G	En la preparación profesional prevalece el trabajo individual con los directivos.	46	40,7	67	59,3
H	En las actividades de preparación profesional se combinan formas colectivas e individuales.	52	46,0	61	54,0

7. ¿Considera usted que el plan individual es un instrumento que guía adecuadamente su preparación permitiéndolo valorar y auto valorar sus resultados? Explique.

8. ¿El método de trabajo metodológico lo considera usted como una forma de preparación? ¿Por qué? _____

9. Valore la importancia de los siguientes modos de actuación para la labor de los directivos de la educación no universitaria de Moxico. Marque “Sí” (positivo) o “No” (negativo).

MODOS DE ACTUACIÓN		SÍ	%	No	%
1	Conduce de manera participativa la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos y los orienta hacia el logro de metas de aprendizaje.	24	22,2	89	77,8
2	Promueve la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como crea un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.	46	40,8	67	59,2
3	Favorece las condiciones operativas que aseguran aprendizajes de calidad en todos los estudiantes con gestión equitativa y eficiente de los recursos humanos, materiales y financieros.	68	60,1	45	39,9

4	Promueve la mejora de la práctica pedagógica de los docentes.	87	76,9	26	23,1
5	Conduce procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de la rendición de cuentas en el marco de una mejora continua.	30	26,5	83	73,5
6	Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa con acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta para el logro de las metas de aprendizaje.	61	53,9	52	46,1
7	Determina los objetivos, las prioridades, método y controles para desempeñar tareas mediante la organización de las actividades en los plazos y con los medios.	37	32,7	76	67,3
8	Coordina la totalidad de las estructuras o equipos de trabajo, órganos y otros elementos existentes en la escuela para su óptimo funcionamiento, orientando sus dinámicas y métodos de trabajo.	48	42,5	65	57,5
9	Realiza el seguimiento y la evaluación de los procesos y sus resultados.	32	28,3	81	71,7
10	Expresa con claridad y oportunamente las ideas, los conocimientos y criterios propios.	40	35,4	73	64,6
11	Elige la mejor alternativa para actuar y se responsabiliza del alcance y las consecuencias de su actuación profesional.	65	57,5	48	42,5
12	Establece relaciones positivas con los miembros de la comunidad escolar.	99	87,6	14	12,4

10. Marque con una “X” las temáticas que usted considera se deben incluir en su preparación profesional. Seleccione las que considere necesarias para elevar el nivel de la labor de los directivos y sugiera las que usted entienda convenientes y no aparecen en la tabla siguiente.

	TEMÁTICAS	
1	Psicología infantil	
2	Historia de la pedagogía	
3	Metodología de la investigación	
4	Teoría de la educación	
5	Sociología de la educación	
6	Problemas sociales de la ciencia	
7	Diseño curricular	
8	Organización escolar e higiene escolar	
9	Comunicación educativa	
10	Teorías de la enseñanza – aprendizaje	
11	Aspectos fundamentales de la política educacional	
12	Trabajo con la familia y la comunidad	
13	Computación	
14	Desempeño profesional. Evaluación profesional.	
15	Didáctica general	

16	Organización y superación de los trabajadores.	
17	Técnicas de dirección.	
18	Funciones de la dirección.	
19	Planeación y toma de decisiones	
20	Autoridad, delegación y descentralización	
21	Manejo del cambio organizacional e innovación	
22	Motivación y satisfacción por el trabajo	
23	Liderazgo	
24	Sistema de información y control eficaz	
25	Empleo de la tecnología en función de la dirección escolar y de la preparación profesional.	
26	El diagnóstico como categoría pedagógica	
27	Los programas directores del municipio y de la escuela	
28	Contenidos de enseñanza y aspectos didácticos de las asignaturas del currículo escolar	
29	Temas de educación ambiental	
SUS SUGERENCIAS A CONTINUACIÓN		

ANEXO 6 A

ATRIBUCIONES DEL DIRECTOR Y SUBDIRECTOR PEDAGÓGICO DE LAS ESCUELAS DE LA ENSEÑANZA

Fuente: **Ministério da Educação.** (2009). *Regulamento das Escolas do Ensino Primário.* Luanda: Autor.

Atribuciones del Director y Subdirector Pedagógico de las Escuelas de la Enseñanza Primaria	
Director	Subdirector Pedagógico
<ul style="list-style-type: none">❖ Dirigir el trabajo metodológico de la escuela con el apoyo del subdirector pedagógico, a través de los órganos ejecutivos.❖ Administrar la escuela, cumplir y hacer cumplir los reglamentos y orientaciones que le son transmitidas por las competentes estructuras de la Educación, así como como los programas de enseñanza, planes de estudio, calendario escolar y horario escolar.❖ Dinamizar y supervisar las actividades docente-educativas, administrativas y extraescolares (patrióticas, culturales, deportivas y recreativas), establecer la disciplina y armonía entre la comunidad escolar, así como estimular iniciativas que promuevan la calidad de la enseñanza-❖ Promover y estimular la colaboración de la familia con la escuela y de la escuela con la comunidad.❖ Conservar, en colaboración con el cuerpo docente y discente, personal auxiliar y la comunidad, el edificio escolar, las áreas adyacentes y el respectivo mobiliario y material escolar;❖ Inventariar anualmente el patrimonio escolar y rendir cuentas a las estructuras inmediatas superiores.	<ul style="list-style-type: none">❖ Apoyar al Director en el trabajo metodológico.❖ Asesorar y verificar el grado del cumplimiento de los planes y programas de estudio en vigor, observando clases con regularidad.❖ Controlar la participación de los profesores en los seminarios con vistas a su superación didáctica, pedagógica, así como garantizar la realización de las semanas pedagógicas.❖ Participar en las reuniones pedagógicas de disciplinas y de grados.❖ Ejecutar otras tareas que le sean asignadas por el Consejo Pedagógico.

- ❖ Informar con periodicidad a la estructura competente e inmediata superior sobre los resultados prácticos del trabajo ejecutado.
- ❖ Cooperar con la inspección escolar dando las informaciones de lo que necesitan para el desempeño de su actividad y facilitar la ejecución de los servicios de orientación y perfeccionamiento.
- ❖ Convocar, presidir y orientar los trabajos de los Consejos de Dirección y Pedagógico, de las Asambleas de Escuela y de Profesores.
- ❖ Representar la escuela en cualquier actividad a la que sea convocada o invitada, así como recibir y atender a los profesores y demás trabajadores.
- ❖ Proponer el nombramiento de los subdirectores.
- ❖ Aprobar los horarios y entregar al Subdirector Pedagógico para su distribución.
- ❖ Dar despacho a la correspondencia oficial recibida por la escuela y firmar la correspondencia a expedir, pudiendo delegar en su ausencia estas funciones al Subdirector o a cualquier otro miembro del Consejo de Dirección.
- ❖ Decidir sobre las propuestas de aplicación de sanciones disciplinarias procedentes de la Comisión Disciplinar para garantizar el cabal cumplimiento de las normas establecidas por el Reglamento Interno.
- ❖ Distinguir o premiar a los alumnos, profesores y demás trabajadores de la escuela, conforme las propuestas de los distintos órganos, después de aprobadas en el Consejo de Dirección.
- ❖ Firmar los documentos escolares de fin del año lectivo.

- | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <ul style="list-style-type: none">❖ Elaborar la relatoría periódica sobre las actividades escolares y extraescolares realizadas en los períodos indicados, incluyendo los resultados del aprovechamiento escolar.❖ Mantener actualizada la estadística escolar, cumpliendo rigurosamente los plazos establecidos para su elaboración y envío a las estructuras superiores.❖ Impedir que en las escuelas se realicen actividades no autorizadas por los niveles superiores de dirección.❖ Asesorar la evaluación de los trabajadores de la escuela.;❖ Ser movilizador y promotor de la atención a los alumnos con necesidades educativas especiales.❖ Seleccionar los alumnos con necesidades educativas especiales y encaminarlos para las escuelas designadas para su atención. | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

ANEXO 6 B

ATRIBUCIONES DEL DIRECTOR, SUBDIRECTOR PEDAGÓGICO Y SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO DE LAS ESCUELAS DEL I Y II CICLO DE LA ENSEÑANZA SECUNDARIA GENERAL

Fuente: **Ministério da Educação.** (2009). *Regulamento das Escolas do I e II Ciclos do Ensino Secundário.* Luanda:

Autor.

Atribuciones del Director, Subdirector Pedagógico y Subdirector Administrativo de las Escuelas del 1º y 2º Ciclo de la Enseñanza Secundaria General		
Director	Subdirector Pedagógico	Subdirector Administrativo
<ul style="list-style-type: none">❖ Aplicar y hacer cumplir rigurosamente en la escuela las directrices del Ministerio de la Educación.❖ Presidir o delegar la presidencia de las reuniones de la Escuela.❖ Coordinar todas las actividades ligadas a la vida de la Escuela.❖ Representar o delegar la representación de la escuela en todos los actos oficiales.❖ Atender la correspondencia confidencial y despachar todo el expediente que se relacione esta.	<ul style="list-style-type: none">❖ Coordinar y asegurar el cumplimiento de las actividades del Consejo Pedagógico.❖ Confeccionar la planificación de la preparación metodológica y controlar las actividades desarrolladas por las Secciones Pedagógicas y Comisiones creadas por el Consejo Pedagógico.❖ Atender el funcionamiento de la Secretaria Pedagógica.	<ul style="list-style-type: none">❖ Velar por el funcionamiento de la Secretaría Administrativa.❖ Mantener el inventario del patrimonio de la escuela permanentemente actualizado.❖ Elaborar, proponer y coparticipar en la gestión del presupuesto de la escuela.❖ Velar por la asistencia y disciplina de todos los trabajadores.

<ul style="list-style-type: none"> ❖ Informar correcta y periódicamente a las estructuras competentes del Ministerio de Educación sobre la marcha del trabajo y la vida de la institución. ❖ Estar en contacto directo con los alumnos y trabajadores de la escuela, ejerciendo sobre ellos su acción educativa. ❖ Mantener la disciplina dentro de la escuela, agotando siempre los medios de persuasión a su alcance. ❖ Garantizar una estrecha convivencia y colaboración entre la escuela y las familias o encargados de la educación de los alumnos. ❖ Garantizar que los encargados de la educación de los alumnos tengan regularmente conocimientos de las ausencias, evaluaciones y comportamiento de sus educandos. ❖ Firmar las certificaciones y declaraciones en basado en la supervisión del Subdirector Pedagógico. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Analizar las cualidades del cuerpo docente, así como proponer la capacitación y, actualización para su perfeccionamiento. ❖ Asesorar y controlar el cumplimiento de los programas aprobados para el mejoramiento del cuerpo docente. ❖ Programar la capacitación, las visitas de estudio y los seminarios para el análisis de los programas aprobados, así como velar por su integral cumplimiento. ❖ Proponer enmiendas o correcciones de carácter pedagógico que se identifiquen. ❖ Divulgar el Calendario Escolar de las pruebas trimestrales y anuales, velando por la calidad y cumplimiento de las directivas para su realización. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Ejecutar la planificación de la adquisición de bienes patrimoniales y servicios de la escuela. ❖ Establecer y hacer funcionar los circuitos de abastecimiento de la escuela. ❖ Ejercer todas las otras funciones que le fueran delegadas por el Director a excepción de aquellas que pertenecen al área pedagógica. ❖ Velar por la conservación y mantenimiento de las estructuras físicas y del patrimonio de la escuela.
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<ul style="list-style-type: none">❖ Proponer la admisión y las bajas, dentro de los términos de la Ley General del Trabajo, a los trabajadores necesarios para el buen funcionamiento de la Institución.❖ Aprobar la constitución de las comisiones y secciones no previstas en el Reglamento Interno.❖ Evaluar anualmente el trabajo de los profesores en ejercicio con el parecer del Consejo de Dirección❖ Promover las actividades deportivas, recreativas y culturales en la escuela conmemorando las principales efemérides de Angola.❖ Elaborar la relatoría anual de las actividades.❖ Cumplir y hacer cumplir todas las orientaciones dada por las instancias superiores.	<ul style="list-style-type: none">❖ Organizar jornadas pedagógicas a nivel de la escuela.❖ Planear las visitas a clases con inclusión directa de los coordinadores de las disciplinas, así como controlar su cumplimiento.❖ Velar por el funcionamiento de la Biblioteca escolar.❖ Ejercer todas las funciones que le fueran delegadas por el Director, con excepción de aquellas que pertenece al Área Administrativa.	
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

ANEXO 7

CARTA DE SOLICITUD A PROFESIONALES POSIBLES EXPERTOS

Estimado (a) colega.

Soy Victorino Bernardo Chitumba, Licenciado en Ciencias de la Educación opción Pedagogía, poseo 14 años de experiencia docente, soy director de la escuela de segundo ciclo de la enseñanza secundaria número 160 “4 de Febrero” de Moxico en la República de Angola. Me encuentro en mi etapa final de la investigación científica de los estudios del Doctorado en Ciencias Pedagógicas y mis tutores científicos son la Dra.C. Inés Milagros Salcedo Estrada el Dr.C. Oscar Ginoris Quesada, ambos de la Universidad de Matanzas, en Cuba. Por esta razón, además de conocer que usted dispone de una alta preparación científica, he recurrido a usted solicitándole su disposición a ejercer como posible experto para valorar el resultado científico de mi trabajo, el cual es un **“Modelo pedagógico para la preparación profesional de los directivos de la educación no universitaria de la provincia de Moxico, Angola”**.

Le ruego hacerme conocer, vía correo electrónico, que usted recibió este mensaje. También le pido informarme si usted puede o no atender mi solicitud.

Si usted me responde aceptado mi solicitud recibiré, los procedimientos del Método Delphi, el instrumento para su autoevaluación como experto, el cual debo recibir para procesar la información y conformar la relación final de los miembros del panel evaluador.

El instrumento para su autoevaluación está construido de modo tal que usted puede escribir en él sin que se modifique el formato Word, así, ya respondido, usted podrá reenviarlo a una o a varias de las siguientes direcciones:

Victorino Bernardo Chitumba: chitumbavictorino@gmail.com

Inés Milagros Salcedo Estrada: ines.salcedo@umcc.cu

Oscar Ginoris Quesada: oscar.ginoris@umcc.cu

Caridad Alonso Camaraza: caridad.alonso@umcc.cu

Sabré agradecer a usted el gesto de solidaridad.
Con saludos afectuosos.

Lic. Victorino Bernardo Chitumba

ANEXO 8

GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN POR LOS EXPERTOS

Datos generales:

Nombre(s) y apellidos:						
Marcar con una	Asistente	Profesor/a	Profesor/a	Especialista	Máster	Doctor/a
X		Auxiliar	Titular			
Profesor/a de la educación no universitaria			Sí		No	
Profesor(a) en la educación superior			Sí		No	
Centro de trabajo				Años de experiencia profesional		

Estimado(a) colega, este es el cuestionario para su autoevaluación como posible experto sobre el tema que investigo en el Doctorado en Ciencias Pedagógicas. Mediante este instrumento se determinarán su "coeficiente de conocimiento" (Kc) o de información sobre el problema y el "coeficiente de argumentación" (Ka) según sus propios criterios.

Le anticipo mi agradecimiento por su colaboración.

- Si tuviera que decidir sobre una escala creciente de 0 a 10 el conocimiento que usted posee sobre la preparación profesional directiva, en educación ¿dónde usted se ubicaría?

Desconocimiento						Conocimiento					
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

- En la siguiente tabla marque en qué grado cada una de las fuentes indicadas ha influido en su conocimiento sobre la preparación profesional directiva en educación.

Fuentes que han influido en sus conocimientos sobre estos aspectos	Grado de influencia de cada una de las fuentes		
	Alto	Medio	Bajo
Sus análisis teóricos sobre este tema.			
Sus experiencias en el trabajo profesional.			
Consultas de trabajos de autores nacionales.			
Consultas de trabajos de autores extranjeros.			
Sus conocimientos/experiencias sobre el tema en el extranjero.			
Su intuición basada en sus conocimientos y experiencias profesionales.			

Favor de enviar este documento ya respondido a Victorino Bernardo Chitumba

chitumbavictorino@gmail.com Muchas gracias

ANEXO 9**COEFICIENTE DE CONOCIMIENTO (Kc), COEFICIENTE DE ARGUMENTACIÓN (Ka) Y COEFICIENTE DE COMPETENCIA (K) DE LOS MIEMBROS DEL PANEL DE EXPERTOS**

Número del experto	País	Categoría docente	Grado científico y título académico	Profesor de la educación superior	Años de experiencia profesional	Kc	Ka	K
1	ANGOLA	PA	MS.c	X	40	0,9	1	1
2	ANGOLA	PA	Dr.C	X	30	1	1	1
3	ANGOLA	PA	Dr.C	X	10	0,9	0,9	0,90
4	ANGOLA	PA	Dr.C	X	33	1	0,9	0,95
5	ANGOLA	PA	Dr.C	X	28	0,9	0,8	0,85
6	ANGOLA	PA	Dr,C	X	39	1	0,9	0,95
7	CUBA	PT	Dr.C	X	41	1	1	1
8	ANGOLA	PA	MSc	X	5	0,9	0,8	0,85
9	ANGOLA	PA	Dr.C	X	15	1	1	1
10	ANGOLA	PA	Dr.C	X	18	0,9	0,9	0,90
11	ANGOLA	PA	Dr.C	X	43	1	1	1
12	ANGOLA	PA	Dr.C	X	35	0,9	0,9	0,90
13	ANGOLA	PA	MS.c	X	14	0,9	0,9	0,90
14	ANGOLA	PA	MS.c	X	22	0,8	0,9	0,85
15	ANGOLA	PA	Dr.C	X	35	0,9	0,9	0,90
16	ANGOLA	PA	Dr.C	X	32	1	1	1
17	ANGOLA	PA	Dr.C	X	41	1	1	1
18	ANGOLA	PA	Dr.C	X	11	0,9	0,9	0,90
19	ANGOLA	PA	Dr.C	X	39	1	1	1
20	ANGOLA	PA	MS.c	X	39	0,9	0,9	0,90
21	ANGOLA	PA	Dr.C	X	53	1	1	1

22	ANGOLA	A	Lic.	-	55	0,9	1	0,95
23	CUBA	PT	Dr.C	X	53	1	1	1
24	ANGOLA	A	Lic.	X	14	0,9	0,8	0,85
25	ANGOLA	A	Lic.	X	14	1	1	1
26	ANGOLA	PT	Dr.C	X	38	1	1	1
27	ANGOLA	PA	Dr.C	X	23	1	1	1
28	ANGOLA	PT	Dr.C	X	45	1	1	1
29	VENEZUELA	A	MS.c	X	16	1	1	1
30	ANGOLA	-	Lic.	----	36	0,9	1	0,95
31	ANGOLA	-	Lic.	----	41	0,9	1	0,95
32	ANGOLA	-	Lic.	----	36	0,9	1	0,95
33	ANGOLA	-	Lic.	----	13	0,9	1	0,95
34	ANGOLA	-	Lic.	---	10	0,9	1	0,95
35	ANGOLA	-	Lic.	---	17	0,9	1	0,95
36	ECUADOR	PT	MS.c; Dr.C	X	15	0,9	1	0,95
37	ECUADOR	PT	Dr.C	X	14	0,9	0,9	0,90

ANEXO 10

GUÍA PARA LA VALORACIÓN DE MODELO PEDAGÓGICO POR LOS EXPERTOS.

Compañero (a) profesor (a), teniendo en cuenta la autoevaluación que ha enviado, usted forma parte del panel de expertos para evaluar el modelo pedagógico diseñado para la preparación profesional de los directivos de la educación no universitaria de la provincia de Moxico, República de Angola. Se le solicita nuevamente colaborar en esta tarea investigativa.

Nombre y apellidos _____

Años de experiencia profesional: _____ Categoría docente: _____

Grado científico y título académico: _____ Labor que desempeña: _____

Para valorar el modelo pedagógico que se le anexa. Para ello se requiere seguir las siguientes instrucciones.

1. Sobre el modelo pedagógico exprese sus criterios evaluativos marcando en la tabla siguiente con una "X" en cada aspecto. Para emitir sus respuestas es necesario que tenga en cuenta lo siguiente:

Las categorías son: Muy adecuado (MA); Bastante adecuado (BA); Adecuado (A);

Poco adecuado (PA) e Inadecuado (I)

No	Aspectos a valorar	MA	BA	A	PA	I
1	Dimensiones e indicadores de la preparación profesional de los directivos de la educación no universitaria en la provincia de Moxico.					
2	Justificativa y objetivo general del modelo pedagógico.					
3	Estructura general del modelo pedagógico.					
4	Fundamentos del modelo pedagógico.					
5	Contenidos que deben ser considerados en la preparación profesional de los directivos de la educación no universitaria de la provincia de Moxico.					
6	Diagnóstico de las necesidades específicas de la preparación profesional de los directivos de la educación no universitaria de Moxico.					
7	Estructuración de las actividades para la preparación profesional de los directivos de la educación no universitaria de la provincia de Moxico.					
8	Elaboración de instrumentos de aplicación del modelo pedagógico para la preparación profesional de los directivos de la educación no universitaria de la provincia de Moxico.					

2. ¿Cuáles son los aspectos positivos y las insuficiencias de cada uno de los aspectos propuestos a valorar?

3. ¿Qué sugerencias o recomendaciones puede ofrecer para el perfeccionamiento del diseño del modelo pedagógico que se somete a su valoración según los aspectos propuestos?

Favor de enviar sus consideraciones a chitumbavictorino@gmail.com

Gracias por su colaboración. Víctorino Bernardo Chitumba

ANEXO 11

EVALUACIÓN DEL MODELO PEDAGÓGICO POR LOS EXPERTOS DEL PANEL

EXPERTOS	ASPECTOS EVALUADOS							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1	MA	MA	MA	MA	MA	BA	MA	MA
2	MA	MA	MA	MA	MA	MA	MA	MA
3	MA	BA	BA	BA	BA	MA	BA	MA
4	MA	MA	BA	BA	MA	MA	MA	MA
5	BA	MA	MA	MA	BA	BA	MA	BA
6	MA	MA	BA	BA	BA	MA	BA	MA
7	MA	MA	MA	BA	MA	MA	MA	MA
8	BA	BA	BA	BA	BA	BA	BA	BA
9	MA	BA	BA	BA	MA	MA	BA	MA
10	BA	MA	MA	MA	MA	MA	BA	BA
11	MA	MA	MA	MA	MA	MA	MA	MA
12	MA	MA	MA	MA	MA	MA	MA	MA
13	BA	BA	BA	BA	BA	BA	BA	BA
14	MA	MA	MA	BA	BA	MA	BA	MA
15	MA	MA	MA	BA	BA	MA	BA	MA
16	MA	MA	MA	MA	MA	MA	MA	MA
17	MA	MA	MA	BA	MA	MA	MA	MA
18	MA	BA	BA	BA	BA	MA	BA	MA
19	BA	MA	MA	MA	BA	MA	BA	BA
20	BA	BA	BA	MA	MA	MA	BA	BA
21	MA	MA	MA	MA	MA	MA	MA	MA
22	MA	MA	BA	BA	BA	MA	MA	BA
23	MA	MA	MA	MA	MA	MA	MA	MA
24	MA	MA	MA	MA	MA	MA	MA	MA
25	MA	MA	MA	MA	MA	MA	MA	MA
26	MA	MA	MA	MA	MA	MA	MA	MA
27	MA	MA	MA	MA	MA	MA	MA	MA
28	MA	MA	MA	MA	MA	MA	MA	MA
29	MA	MA	MA	MA	MA	MA	MA	MA
30	BA	MA	BA	BA	BA	MA	MA	BA
31	MA	MA	BA	BA	MA	BA	MA	MA
32	MA	MA	BA	BA	MA	BA	MA	MA
33	MA	MA	BA	BA	BA	MA	MA	BA
34	MA	MA	BA	BA	MA	BA	MA	MA
35	MA	MA	MA	BA	BA	MA	BA	BA
36	BA	BA	BA	BA	BA	BA	BA	BA
37	MA	MA	BA	MA	MA	MA	MA	BA

ANEXO 12

CRITERIOS VALORATIVOS DE LOS MIEMBROS DEL PANEL DE EXPERTOS SOBRE EL MODELO PEDAGÓGICO.

No	Aspectos a valorar	MA	BA	A	PA	I
1	Dimensiones e indicadores de la preparación profesional de los directivos de la educación no universitaria en la provincia de Moxico.	29	8	-	-	-
2	Justificativa y objetivo general del modelo pedagógico.	30	7	-	-	-
3	Estructura general del modelo pedagógico.	21	16	-	-	-
4	Fundamentos del modelo pedagógico	18	19	-	-	-
5	Contenidos que deben ser considerados en la preparación profesional de los directivos de la educación no universitaria de la provincia de Moxico.	23	14	-	-	-
6	Diagnóstico de las necesidades específicas de la preparación profesional de los directivos de la educación no universitaria de Moxico.	29	8	-	-	-
7	Estructuración de las actividades para la preparación profesional de los directivos de la educación no universitaria de la provincia de Moxico.	24	13	-	-	-
8	Elaboración de instrumentos de aplicación del modelo pedagógico para la preparación profesional de los directivos de la educación no universitaria de la provincia de Moxico.	25	12	-	-	-

ANEXO 13 FRECUENCIAS RELATIVAS DE CADA ASPECTO EVALUADO POR LOS EXPERTOS DEL PANEL

ASPECTOS	MA	FRECUENCIA RELATIVA	BA	FRECUENCIA RELATIVA	A	FRECUENCIA RELATIVA	PA	FRECUENCIA RELATIVA	I	FRECUENCIA RELATIVA	TOTAL
A1	29	78,38	8	21,62	0	0	0	0	0	0	37
A2	30	81,08	7	18,92	0	0	0	0	0	0	37
A3	21	56,76	16	43,24	0	0	0	0	0	0	37
A4	18	48,65	19	51,35	0	0	0	0	0	0	37
A5	23	62,16	14	37,84	0	0	0	0	0	0	37
A6	29	78,38	8	21,62	0	0	0	0	0	0	37
A7	24	64,86	13	35,14	0	0	0	0	0	0	37
A8	25	67,57	12	32,43	0	0	0	0	0	0	37
TOTAL DE EXPERTOS	37		37		37		37		37		37

ANEXO 14

DOCUMENTO DE SOLICITUD AL DIRECTOR PROVINCIAL DE EDUCACIÓN DE MOXICO Y SU APROBACIÓN DE APLICACIÓN DEL PROGRAMA DE PREPARACIÓN DE DIRECTORES ESCOLARES

T.C.
Ao Chefe de Secção de Educaç
16/6/17

T.C.
Ao: Chefe de Secção de Ensino e Pesquisa Pedagógica da Universidade de Matanzas
Tome conhecimento dos distintos subsistemas de ensino e com a finalidade de capacitar os docentes da Região

Ao
Excelentíssimo Director Provincial de Educação, Ciência e Tecnologia do Moxico

Luena

Assunto: Solicitação

Melhores Cumprimentos

Excelentíssimo, tendo interesse em contribuir para a qualidade dos processos substantivos de preparação profissional dos directores de educação não universitário da Provincia, encontro-me preste a predefender no dia 20 de Julho. Neste sentido para o êxito desta actividade é indispensavel a validação do meu resultado científico (Modelo teorico-metodologico para preparação profissional dos directores de educação não universitaria da Provincia do Moxico acompanhado de um programa) pelos especialistas do Sector de Educação da Provincia.

Por este motivo, tomo a liberdade de solicitar ao Excelentíssimo Director Provincial no sentido de autorizar os colegas seleccionados na lista em anexo e orientar o Departamento do Ensino Geral a realizar uma capacitação dos directores escolares dos distintos subsistemas de ensino através das actividades do programa em anexo, que será facilitado pelos Professores Doutores Albano de Freitas Lemos Sapalo e Ernesto Dumba Gabriel.

Outrossim, gostaria informar-vos de que esta capacitação será validada como aplicação parcialmente do meu resultado científico pelo tribunal de predefesa da Universidade de Matanzas em República de Cuba. Para confirmação desta aplicação se necessitará de um mini relatório onde constará os seguintes elementos:

- O número dos participantes, nível de subsistema de ensino que está vinculado e seus cargo directivo;
- Actividades desenvolvidas através do programa;
- Data da realização das actividades e imagens fotograficas dos facilitadores e participantes;
- O nome das pessoas que dirigiram as mesmas, suas categoria Científica e Académica;
- Um resumo de pontos fortes, fracas e aspectos que chamaram atenção dos participantes.

Ciente de que o assunto merecerá de Vossa parte uma maior atenção subscrevo-me com alta estima e consideração.

Atenciosamente

Victorino Bernardo Chitumba

Victorino Bernardo Chitumba

Aspirante a Doutor em Ciências Pedagógicas

Matanzas aos 5 de Junho de 2017