

Gestión de la labor educativa en el centro mixto

Management of the Educative labor in the Mixed Center

*Roberto Barceló-Riverón

**Roberto Doimeadios-Martínez

*Dirección Municipal de Educación Cueto. Holguín. Cuba. Máster en Ciencias de la Educación. robertobarcelo@ho.edu.cu, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8242-0460>

**Universidad de Holguín. Cuba. Doctor en Ciencias de la Educación. Profesor Auxiliar. doimeadios@uho.edu.cu, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1411-3810>

Resumen

El artículo brinda elementos conceptuales y metodológicos de la gestión de la labor educativa en el centro mixto de educación en Cuba, desde la perspectiva de la necesidad de su integración en este tipo de centro, a partir del análisis de resultados investigativos de diferentes autores, apoyado en métodos investigativos principalmente el histórico lógico, análisis síntesis y la revisión de documentos, entre ellos, resoluciones, programas que rigen la política educacional del país que revelaron las principales directrices y componentes a considerar en la integración de la labor educativa y las especificidades de esta actividades en las educaciones presente en el centro mixto de educación.

Palabras clave: centro mixto de educación; gestión; labor educativa

Abstract

The article offers conceptual and methodological elements on the management of the educative in the mixed center of education in Cuba, departing from the perspective and the need of integration of the esteems in this kind of center, based on the theoretical and practical analysis as a result of investigations carried out by different authors. Different scientific methods were used, principally the historic logic, analysis synthesis and the documents analysis among others, obtaining information from them. Also, syllabuses that rule the policy of education of the country were consulted. Those documents reveal the central guide lines to take into account when dealing with integration and educative labor and its specificities of the different educational activities present on a mixed center.

Key words: Mixed center; educative labor; management

Introducción

Las transformaciones políticas, económicas y sociales del mundo actual matizado por el fenómeno de la globalización, impactan en las estrategias educativas de las naciones y en el modelo de ciudadano que se proponen formar para que puedan participar en el desarrollo económico y social del país.

En Cuba, desde el triunfo del Revolución cubana (1959) el sistema educativa ha sido objeto de profundas trasformaciones en correspondencia con las necesidades del desarrollo nacional, más recientemente la política económica y social aprobados en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, generaron pautas y directrices para el sistema nacional de educación y para la gestión de la labor educativa en el centro mixto de educación, experiencia donde convergen varias educaciones en una institución educativa con una dirección única.

En este contexto la gestión de la labor educativa (GLE) adquiere mayor complejidad al tener que integrar y optimizar a través del proceso directivo institucional, los objetivos, contenidos, formas y métodos, entre otros aspectos, de las educaciones presentes en el CME para asegurar el cumplimiento del fin de cada educación, a partir de integrar el sistema de influencias educativas de todos los actores, considerando las especificidades de cada educación, lo que la constituye una actividad directiva de extrema complejidad.

No obstante, a los avances experimentados en la gestión de estas instituciones educativas, la labor educativa no se gestiona con la direccionalidad y sistematicidad que demanda el logro de los objetivos educativos de los niveles educacionales presentes en el centro mixto de educación (CME).

La problemática de la gestión de la labor educativa del centro mixto de educación (GLECME), generó la búsqueda de alternativas y propuestas dirigidas a lograr mayor efectividad en este proceso, a partir de la integración de las actividades con la participación de los actores de las diferentes educaciones presentes en este tipo de centro desde la gestión institucional y considerando las características de cada nivel educativo.

En documentos normativos del Ministerio de Educación (MINED), el Seminario Nacional de Preparación del Curso Escolar 2010-2011, aparecen referencias a la organización escolar como premisa de la labor educativa en el funcionamiento de los centros mixtos. En el Seminario Nacional del Curso 2011- 2012 se precisa que la escuela ocupa el lugar principal dentro del conjunto de influencia que actúa en la formación de los niños y jóvenes, además refiere a las condiciones que deben existir en las instituciones educacionales para desarrollar el proceso educativo, el cómo concebir la labor educativa en el contenido del trabajo metodológico para su perfeccionamiento, las consideraciones sobre la evaluación de la labor educativa, así como las acciones por las estructuras de dirección municipales en los convenios colectivos y las estrategias educativas de los centros, Seminario Nacional para Educadores del Curso 2011- 2012 (2011, p. 116-146), lo anterior no considera la complejidad de la GLE en la institución como centro mixto de educación.

Tales circunstancias demandan un cambio en la forma de pensar y actuar de los directivos y demás agentes educativos, así de la disposición de recursos metodológicos en correspondencia con la necesidad de planificar, organizar, ejecutar, controlar y evaluar desde un enfoque de integración de la GLECME, que posibilite optimizar los recursos e implicar a la comunidad educativa institucional.

Es objetivo de este artículo poner a la disposición de los directivos algunos recursos para la gestión de la labor educativa en el centro mixto de educación, para su integración a partir de objetivos contenidos

y características de los niveles educativos y la consideración de las especificidades de cada educación presente en el centro.

Materiales y métodos

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos como la observación. Se aplicaron encuestas a directivos y maestros para evaluar el dominio acerca del tema en cuestión y el tratamiento a seguir, y mediante el uso de las entrevistas se constató la experiencia y preparación que poseen.

El estudio de documentos permitió evaluar las regularidades a las diferentes etapas del proceso.

En cuanto a los métodos teóricos: el análisis-síntesis permitió analizar, sintetizar y organizar las búsquedas y formulaciones teóricas recogidas de la bibliografía especializada y la literatura en general. El método inductivo-deductivo posibilitó el estudio de la información recopilada y la determinación de las principales regularidades derivadas de la investigación.

A partir de la búsqueda bibliográfica de los antecedentes en el estudio el método histórico-lógico permitió conocer las causales y los efectos de gestión de la labor educativa en los centros objeto de estudio y la modelación del programa de orientación educativa propuesto.

Resultado y discusión

La formación de las nuevas generaciones es una prioridad del Estado Cubano y del sistema educativo, que enfatiza en el perfeccionamiento de la calidad de la educación y de la labor educativa. En este contexto se incorpora a partir del año 2010, la expansión por todo el país de la experiencia de los centros mixto en las que confluyen varias educaciones, lo que incrementa la necesidad de integrar la gestión de la labor educativa (GLE) para el cumplimiento de los objetivos y el fin de las educaciones que hacen vida en el centro.

Las indagaciones para la búsqueda de alternativas para atender esta problemática, la GLECME, se apoyó en el análisis información de estudios sobre las concepciones de este proceso de gestión institucional, entrevistas a directivos y docentes con alto nivel de conocimiento y experiencias prácticas en este tipo de centro, además, en fuentes documentales de carácter normativo y metodológico del Estado cubano y su Ministerio de Educación.

En la literatura analizada el centro mixto se concibe de acuerdo con los contextos y épocas históricas, como institución educacional, al menos desde dos perspectivas en que son definido en Cuba, una es la del centro mixto (o escuela mixta) como institución educativa en la que se aplica la coeducación, es decir, según Maturell (2017) “...el acceso de la mujer y el hombre a los centros de formación en cualesquiera de las especialidades y profesiones (...) sin diferenciaciones prejuiciosas...”(p. 19).

Guiado por las causas que dieron origen a este tipo de centro, se pudo constatar a través de la revisión de materiales, que las féminas consiguen el acceso a la educación, en el siglo XVIII. Al respecto Boix (2005). Citado en Maturell (2017) planteo: “Las primeras feministas pensaban que una misma educación conduciría a la igualdad entre sexos en el siglo XVIII”. (p.19)

En los estudios bibliográficos sobre el tema se considera la aparición de la primera escuela pública, mixta y gratuita, en España en Macharaviaya, por el rey Carlos III en 1776, lo que constituyó un éxito para la época. En Chile para finales del siglo XIX (1881) existían centros mixtos y posterior Ahmed Faris al Shidyac en 1855 publicó su libro “Las piernas cruzadas”, considerado de los primeros en defensa de los derechos de las mujeres en lengua árabe.

En Cuba con el predominio de católicos, a partir de 1902 fundaron una red de colegios por toda la isla, entre ellos centros mixtos, al respecto plantean Ramírez y Carrillo (2014), “...para el gobierno estadounidense la Iglesia Católica no satisfacía sus intereses debido al dogmatismo implantado en sus aulas y su filiación con el antiguo estatus de la Isla...” (p. 24). La coeducación en estos centros, permitió avanzar en la lucha contra la discriminación y la desigualdad de las féminas en el siglo XIX, su presencia se generalizó como aspecto común en nuestros días.

La segunda perspectiva desde la cual se ha entendido el centro mixto como institución educativa, es la presencia de más de un nivel educativo para el desarrollo simultáneo del proceso formativo, con una dirección única. En la actualidad así se conocen en Cuba.

En otras partes del mundo existen **multivariadas** de denominaciones **para designar estas instituciones**, al respecto. (Chile, Venezuela, México, Uruguay, Colombia, y Francia) a estos centros se les denomina “liceos”, en Argentina para las zonas rurales son instituciones que abarcan varios niveles, en las zonas rurales de España se les conoce como: “Escuelas Rurales Agrupadas”, en Bielorrusia “Instituciones combinadas”, en Ucrania “Escuela Intermedia” las que usualmente combina los niveles primario y secundario de educación.

Existe una variada experiencia internacional de centros mixtos por lo que no se consideran únicos de Cuba. La existencia de varios niveles educativos en un solo centro, bajo el mando único de un director, así como la presencia de un colectivo pedagógico que puede impartir clases en los diferentes niveles son características distintivas y comunes a estos.

En Cuba **los centros mixtos no son un fenómeno nuevo**, en la bibliografía consultada **ya para 1936 había una experiencia al respecto**. Actualmente el centro mixto es denominado, desde otra perspectiva, como institución educativa, con el desarrollo simultáneo de varios niveles de educación. Una experiencia en este sentido es contenida en el trabajo de investigación de Prieto (1985) referido a

la inserción de la secundaria básica en un centro de la educación primaria con un único consejo de dirección, donde el director asumía la responsabilidad de las dos educaciones, en este momento no se reconocía como CM, el nombramiento del director se realizaba por la educación de mayor representatividad, la aparición de este centro estuvo dado por la cifra de estudiantes egresados de la educación primaria y la existencia de condiciones materiales y docentes con lo cual se facilitaba la continuidad de estudios de los alumnos sin tener que trasladarse a otro centro distante.

A partir del año 2010, **como directriz de la política educativa del país en las condiciones de un nuevo contexto**, se expande por todo el país los CM, en condiciones de un nuevo contexto, se incorpora a la política educativa como parte del proceso de optimización y se reconoce por el MINED (2011) como “instituciones educativas donde coexisten y desarrollan el proceso docente educativo más de un subsistema de educación”. (P.147)

A criterio del autor, un CM es una institución con diferentes niveles de educación y una dirección que proyecta, coordina e integra los procesos educativos y de aseguramiento, con la participación e implicación de los actores educativos, la consideración de las particularidades de cada educación y las influencias del contexto social para la consecución del encargo social del centro.

La complejidad que emana de las combinaciones de los diferentes niveles educativos hace que su atención represente un reto para el Sistema Educativo cubano y los investigadores que abordan este objeto, a partir de resultados teóricos y experiencias prácticas escasas en el contexto nacional.

Para la gestión del CM resulta una exigencia la integración de los objetivos y contenidos de los diferentes niveles educativos presentes en estos tipos de centros, de forma cohesionada considerando sus particularidades y aprovechar las potencialidades para resolver la tendencia a la fragmentación de la gestión, que limita el aprovechamiento de las potencialidades y la optimización de los resultados.

Las exigencias de la gestión del CM en su concepción para el accionar de integrar las educaciones presentes en él, reclaman de la preparación de los directivos y la participación de la comunidad educativa en los procesos que tienen lugar en ellas. En tal sentido, la gestión de forma integrada en los CM tiene una contribución significativa en la proyección de la labor educativa del centro para lograr la unidad de influencias de los actores educativos en los diversos escenarios. Los resultados del análisis de las concepciones exploradas revelan la no declaración explícita de la complejidad de la gestión en el centro mixto de educación.

Concepciones sobre la gestión en el centro mixto de educación

La formación de las nuevas generaciones es una prioridad del Estado cubano, en tal sentido la actualización del Modelo Económico cubano enfatiza en el perfeccionamiento de la calidad de la educación y como elemento clave la labor educativa.

La expansión por todo el país de la experiencia de los CM en las que confluyen varias educaciones, es una de las acciones que incrementa la necesidad de integrar la GLE para cumplir los objetivos y el fin de las educaciones que los integran, lo anterior presupone, el análisis de conceptos como: gestión, gestión de instituciones educativas, gestión en el centro mixto de educación, labor educativa y gestión de la labor educativa en el centro mixto.

La gestión, para Cury (2002) “tiene su raíz etimológica en ger que significa hacer brotar, germinar, hacer nacer... gestión, en ese sentido, es, por analogía, una generación similar a aquella por la cual la mujer se hace madre al dar a luz a una persona humana.” (p. 164–165)

Visto así, la gestión no sigue una lógica lineal, no es llevar a cabo por recetas a manera de manuales, sino que tiene en cuenta los desafíos de cada momento y de cada situación, para los cuales debe anticiparse y plantear soluciones.

Por su parte Valle Lima (2008) refiere que la “[...] gestión se presenta donde exista una organización de sujetos que tienen ante todo un objetivo común y utilizan determinados métodos para alcanzar las finalidades que se han propuesto”. (p.3)

El término gestión en el ámbito de la educación surge cada vez con más fuerza y es concebida por Cassasus (1998) como "capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización considerada”. (p.15) El autor se identifica con esta definición por considerar su relación con la gestión en instituciones educativas.

Lo anterior apunta a que las instituciones educacionales surjan con un encargo social y las condiciones para que existan con objetivos definidos y una regulación de su funcionamiento, válido para comprender las concepciones de la gestión.

Como se aprecia, aparecen distintas maneras de definir la gestión, según el objeto del cual se ocupa y los procesos involucrados, por lo que no es fruto de la espontaneidad de los directivos, sino de la puesta en práctica de experiencias, conocimientos, destrezas, para alcanzar metas colectivas, por medio de las personas.

Los autores de los trabajos anteriores abordaron la gestión en diferentes contextos a los del CME, algunos rasgos se comparten y se considerarán como referentes a los fines de la presente investigación.

Otro de los conceptos en el ámbito de las educaciones el de gestión de instituciones, asociado con ello, Sovero (2007) se refiere al “conjunto de operaciones y actividades en la conducción de las funciones administrativas que sirven de apoyo a la gestión pedagógica, asimismo, menciona entre las principales actividades para gestionarla, la planificación, organización, comunicación, control y participación”. (p.228)

Por su parte Elera (2010) refiere que la gestión institucional “es la conducción de los recursos humanos que integran una institución educativa, hacia el logro de determinados objetivos y metas, y constituye un aspecto de importancia para la formación de las nuevas generaciones de educandos del país o de una determinada sociedad. (p.4)

Este mismo autor “Para el desarrollo de la gestión institucional existen instrumentos básicos que sirven para orientar el rumbo de las acciones de dirección en las instituciones educativas. Estos instrumentos son el Proyecto Educativo Institucional, el Proyecto Curricular Institucional, el Plan Anual de Trabajo y los planes de innovación. Todos ellos deben formularse con la participación activa de los actores educativos, en un proceso de práctica democrática de propuestas que involucre la participación, la reflexión y el compromiso por enrumbar a la institución educativa hacia objetivos superiores donde los educandos son lo más importante.” (p.4)

Desde posiciones dialéctico materialistas las definiciones aportadas apuntan a rasgos distintivos lo que se ha de considerar en la definición de gestión en las instituciones educativas, ellos son:

Es una actividad social, un sistema de relaciones interpersonales, un proceso de carácter estratégico, consciente, y clasista en tanto se encamina a la integración de objetivos racionales y guiado por concepciones filosóficas y políticas, alcance de los objetivos con influencia sobre las personas.

A criterio del autor, el concepto de gestión de instituciones educativa concibe las particularidades del centro mixto de educación, espacio donde se gestiona la labor educativa, institucionalizada, de varias educaciones interrelacionadas e integradas. Al decir de Juan Ramírez Carbajal, Citado en Elera (2010) “eso es lo que se puede analizar, explicar y transformar por medio de los estudios de gestión”. (p. 12)

Además, es un proceso que debe sustentarse en la planificación, organización, mando, control y evaluación a partir de las esferas de actuación del director escolar, que al modelarse requiere de la participación activa de la comunidad educativa y la estimulación a la actividad creativa del director y el equipo de dirección para propiciar el cumplimiento del fin y los objetivos educacionales.

El objeto que se investiga tiene sus especificidades, que lo hace más complejo en el contexto del CME, en que están presentes relaciones de convivencia, cooperación e integración de los niveles educativos,

la consideración de las características de las edades de los escolares, entre otros elementos, la GLE lo hace diferente de otros tipos de centros.

El análisis anterior reveló la carencia de una definición que considera las particularidades de la gestión en el CME, al respecto el autor la considera como: un proceso de influencias conscientes del equipo de dirección sustentado en la proyección, organización, mando, control y evaluación, las directrices de la política del sistema educativo para viabilizar la integración de los fines y contenido de los niveles educativos presentes en el centro, que estimula, moviliza la actividad creativa y encauza las acciones del colectivo pedagógico y de la comunidad educativa para asegurar el cumplimiento del encargo social del centro, el uso y racionalidad de los recursos y el incremento de los niveles de satisfacción de las demandas sociales.

La labor educativa en el CME

Los CME pueden ser contenido de diferentes combinación de los subsistemas educativos a partir de las necesidades de cada territorio, lo que marca la particularidad de cada tipo de CM, que a su vez, declara la complejidad del proceso de dirección y las exigencias a los roles de los integrantes del equipo de dirección, en este contexto, la GLE al ser un componente importante del proceso de gestión institucional, es portadora de las especificidades y complejidad anteriormente referidas.

El proceso para integrar la GLECM debe considerar, entre otros aspectos las particularidades comunes de los subsistemas educativos presentes en este tipo de centro y las especificidades de cada uno, además, la consideración de los objetivos, el contenido, los métodos, las formas organizativas, la evaluación, las características de los directivos, de los educandos y de su comunidad, para guiar los procesos formativos de los estudiantes y del colectivo pedagógico, así como los variados escenarios donde convergen.

La labor educativa es un proceso complejo que exige de un análisis multifactorial y categorial, en su abordaje se aprecia diferentes concepciones, al respecto se considera conveniente los estudios sobre trabajo educativo de un clásico de su época, Makarenko (1971) quien realizó aportes al campo de la pedagogía, defendió el papel de la disciplina y el trabajo para la educación al referir "...para la labor educativa se necesita de la flexibilidad, la situación pedagógica en que se realiza el proceso educativo, los procedimientos y métodos de trabajo educativo..."(p.12)

Labarrere y Valdivia (1998) lo definen como: "[...] conjunto de actividades y procesos específicos que se desarrollan de manera consciente, tomando en consideración las condiciones en que tiene lugar la educación; las relaciones que se establecen entre el educador y el educando, la participación activa de este último en el proceso; y se dirigen al logro de objetos bien definidos [...]. " (p.21)

Estas definiciones apuntan a una organización en el sistema de influencias educativas a partir de objetivos y tareas de la sociedad y relaciones que se establecen entre el educador y el educando.

El autor considera que, en tal sentido, para que la labor educativa sea integral, debe abarcar diferentes aristas de la personalidad, pues su desarrollo no se reduce solamente a la vía formal, sino que se debe considerar y potenciar a través de las disímiles actividades de tipo no formal que tienen un carácter social.

En línea de pensamiento con los autores consideramos que, aunque el abordaje de la labor educativa se realiza en diferentes escenarios, resultan referentes para la concepción de la labor educativa en el CME.

Además compartimos lo expresado por Alegret (2001)

La labor educativa no se hace de manera espontánea, sino que se aborda de manera científica, con dinamismo y flexibilidad, estructurada, pensada, concebida y materializada en cada año académico a través del proyecto educativo, el cual abarca actividades y acciones que tienen como singularidad el elevado protagonismo de los estudiantes desde el diagnóstico grupal de cada año, que de manera conjunta con el profesor determinan las necesidades, los intereses y las carencias de la formación y se proyecta hacia el logro de sus aspiraciones y expectativas”.

Citado en (Lazo 2014, p.12)

A lo referido por estos autores añadiríamos la consideración en su intención, el dar seguimiento constante con apoyo de la observación sistemática a las variaciones en la conducta de los estudiantes y las condiciones diversas, lo que repercutirá sin dudas en la efectividad de acciones educativas de manera continua y sistemática en el CME.

En el Seminario Nacional para Educadores del Curso Escolar 2013-2014 se define la **labor educativa**, “como un conjunto de actividades conscientemente planificadas y organizadas en que el educando interactúa con sus iguales, en el grupo escolar y fuera de él, con sus profesores, en las clases y otras formas de organización de la actividad docente extra docentes y extraescolares, y con todo el personal de la escuela” · MINED (2012), p.117. El autor es conciente con la anterior definición por considerarla relacionada con la gestión de la labor educativa en el centro mixto de educación.

Estos autores, resaltan la idea de labor educativa o trabajo educativo como proceso o conjunto de actividades sociopolíticas que influyen en la formación de la personalidad, develan desde y hacia donde encausar la labor, aunque no señalan los elementos que particularizan la gestión en un centro mixto su contenido resultan elementos a considerar en este tipo de institución educativa, pues precisan el carácter social y la unidad entre la instrucción y la educación en la formación del individuo, así como los objetivos y tareas de la sociedad con un sistema de influencias educativas.

La carencia en el abordaje de las particularidades de la gestión de la labor educativa en los centros mixtos de educación, ha generado la necesidad, de precisar algunos de los rasgos que caracterizan este proceso: El carácter clasista, los postulados del sistema nacional de educacional, el modelo o ideal de individuo, la concepción como un proceso conscientemente planificado, organizado, regulado, controlado y evaluado, los resultados del diagnóstico individual, grupal e institucional, las carencias y los intereses formativos, la validez de su especificidad desde el contenido de un proceso de dirección y del propio proceso de la labor educativa institucional, la consideración de las peculiaridades psicológicas de los escolares de los niveles educativos presentes en el centro, la proyección y ejecución coherente, armónico e integrado del contenido educativo, el papel de la interacción de los diversos factores institucionales y extra institucionales, el apoyo en la exigencia y la persuasión como métodos educativos fundamentales, el trabajo educativo como la máxima prioridad para el desarrollo del trabajo de la escuela, el colectivo pedagógico y la comunidad educativa, en aras de garantizar la formación general integral de los alumnos.

A lo anterior se añade la consideración de la existencia de diferentes fines y objetivos correspondiente a cada educación presente en este tipo de centro, así como, las particularidades de cada enseñanza, los programas, planes de estudio, las organizaciones estudiantiles, las características de las edades de sus alumnos, los tipos de regímenes de vida de los centros existentes, su encargo social, las condiciones del escenario educativo y de los claustros, entre otros, la dispersión de algunos de estos elementos señalados limita la GLECME, máxime cuando se adolece de un modelo educativo único y coherente que responda al encargo social de la institución.

La expansión de los centros mixtos de educación y el campo de investigación asociado al mismo, los limitados aportes de los resultados investigativos analizados sobre la labor educativa en el CME, genero la necesidad de una definición operativa de la gestión de la labor educativa en el centro mixto de educación, entendida como:

Un proceso de influencia consciente que integra la labor educativa en el centro mixto de educación, a partir de los objetivos, el contenido y las características de las educaciones que hacen vida en el centro y la información obtenida del diagnóstico institucional, se sustenta en la proyección, organización, regulación, control y evaluación de acciones coherente que a partir de su socialización aseguran la labor educativa institucional y la adopción de decisiones que garantizan la concreción del encargo social, en correspondencia con las directrices de la política educacional.

CONCLUSIONES

El análisis de algunas características de los centros mixtos permitió revelar la significación y complejidad de la gestión de estos centros, y particularmente de la gestión de la labor educativa, así como sus particularidades en el contexto de expansión de estas instituciones en la educación cubana, lo cual se constituyen en sustentos para el diseño de la gestión de la labor en los mismos.

El análisis conceptual de la gestión institucional permitió revelar resultados de la sistematización que constituyen premisas a considerar en el mejoramiento del desempeño de directivos y en su auto-perfeccionamiento como sustentos en la integración de la gestión en este tipo de institución mixta.

El estudio y análisis relacionados con las concepciones de la gestión de la labor educativa en los centros mixtos de educación permitieron constatar que en el mismo ha prevalecido la fragmentación y espontaneidad, sin un enfoque de integración de los niveles educativos que coexisten en estos centros, con incidencias negativas en la unidad de influencias educativas como institución.

Referencias bibliográficas

Cassasus, J. (1998). *Escritos sobre calidad de la educación básica*. [Material en soporte digital].

Cury, J. (julio-diciembre de 2002). Gestão democrática da educação: exigências. *Revista Brasileira Política e Administração da Educação, RBPAAE, (ANPAE), 18(2)*.

Elera, R. (2010) *Gestión institucional y su relación con la calidad del servicio en una institución educativa pública de callao*. (Tesis de maestría). Lima, Perú.

Labarrere, R. & Valdivia, G. (1988). *Pedagogía*. La Habana: Pueblo y Educación

Lazo, y. (2015). *Modelo del proceso de trabajo educativo en a la Residencia Estudiantil. Estrategia para su implementación en la Universidad de Pinar del Río*, (Tesis doctoral). Universidad de Pinar del Río Hermanos Saiz Montes de Oca. Camagüey. Cuba.

Makarenko, A. S. (1971). *Conferencias sobre Educación Infantil*. Dirección Provincial de Planes Especiales. La Habana: MINED.

Maturell, A. (2017). *El mejoramiento del desempeño profesional de los directivos de centros mixtos*: (Tesis doctoral). Universidad de Holguín. Cuba.

Ministerio de Educación. Cuba. (2011). *Seminario Nacional de preparación del Curso Escolar, 2011-2012*. La Habana: MINED.

Sovero, A. (2007). *Cómo dirigir una Institución Educativa*. Lima: AFA, Editores S.A.

Valle, A. (2007). *La dirección en educación. Apuntes*. [Folleto en soporte magnético]. La Habana.