

# Formación de valores inclusivos desde el Proyecto Educativo Institucional

## *Formation of inclusive values from the Institutional Educational Project*

Recibido: 18/05/2020 | Aceptado: 24/08/2020 | Publicado: 19/09/2020

Dr. C. Juana Gómez Canett <sup>1\*</sup>

<sup>1\*</sup> Proyecto institucional “Gestión científica en el desarrollo educativo, local y comunitario” Dirección Municipal de Educación La Lisa”. [juanagoca54@gmail.com](mailto:juanagoca54@gmail.com).

---

### Resumen:

Las instituciones educacionales tienen hoy un gran reto que se basa en el logro del perfeccionamiento de los procesos institucionales para la formación integral de los educandos y de la comunidad educativa. La escuela debe dar respuesta a las necesidades educativas de la diversidad que caracterizan los grupos de clase, estas generan desigualdad y dificultades en las relaciones interpersonales entre todos los que participan, por lo que es importante propiciar un ambiente educativo de respeto, seguro, acogedor, participativo, protagónico, donde las personas estén motivadas y comprometidas a estar y pertenecer. Para esto se deben identificar los valores inclusivos que se comparten y no se comparte, a manera de diagnóstico, plantearse objetivos estratégicos institucionales y grupales a mediano y largo plazo, así como identificar los comportamientos individuales inclusivos que propicien su cumplimiento y garantizar la formación de agentes de cambio que influyan en el resto de la sociedad. En este sentido, es una necesidad preparar los equipos de dirección de las instituciones educacionales, y con este fin se utilizó la Consultoría Cooperada y Combinada como tipo de asesoría pedagógica para la preparación de los dirigentes desde el puesto de trabajo.

**Palabras clave:** proyecto educativo institucional, métodos y estilos de dirección.

### Abstract:

*Educational institutions today have a great challenge that is based on achieving the improvement of institutional processes for the comprehensive training of students and the educational community. The school must respond to the educational needs of the diversity that characterize the class groups, these generate inequality and difficulties in interpersonal relationships among all those who participate, so it is important to promote an educational environment of respect, safe, welcoming, participatory, protagonist, where people are motivated and committed to being and belonging. For this, the inclusive values that are shared and not shared must be identified, as a diagnosis, establishing institutional and group strategic objectives in the medium and long term, as well as identifying the inclusive individual behaviors that promote their fulfillment and guaranteeing the formation of agents of change that influence the rest of society. In this sense, it is a necessity to prepare the management teams of educational institutions, and for this purpose, the Cooperative and Combined Consulting was used as a type of pedagogical advice for the preparation of leaders from the workplace.*

**Keywords:** institutional educational project, management methods and styles.

---

## Introducción

La educación cubana es inclusiva en esencia ya que desde la Constitución de la República se promulga que esta es un derecho de todos los cubanos sin distinción, no obstante las desigualdades sociales que hoy existen impactan las instituciones educacionales y de manera particular los grupos de clases en los cuales la heterogeneidad crece provocando diferencias que generan la exclusión de personas vulnerables a partir de determinados prejuicios, la marginalidad y la discriminación, criterios que influyen de manera negativa en las relaciones interpersonales de los actores que componen la comunidad educativa, por lo que se hace necesario que la escuela dirija el Proyecto Educativo Institucional en correspondencia con estas necesidades educativas. Desde esta problemática, es importante la preparación de los equipos de dirección para atender esta diversidad, así como, planificar y ejecutar acciones que garanticen la potenciación de estos valores inclusivos, compartidos y no compartidos, con el fin de minimizar la exclusión y formar agentes de cambio que interactúen con la sociedad como parte del proceso de socialización, por esta razón el objetivo de este trabajo es exponer la consultoría como tipo de asesoría pedagógica en la preparación metodológica de los dirigentes, para la formación de valores inclusivos en el Proyecto Educativo Institucional, desde el puesto de trabajo.

## **Materiales y métodos**

Desde la concepción Dialéctico Materialista y particularmente su teoría del conocimiento, se tuvieron en cuenta desde la investigación en las Ciencias Sociales, como métodos teóricos el análisis- síntesis en la sistematización del marco teórico conceptual y el estudio bibliográfico, el inductivo-deductivo con el fin de interpretar y establecer generalizaciones en la investigación.

Para dar respuestas a las interrogantes realizadas, se utiliza el método empírico con la aplicación de un cuestionario a 55 dirigentes de los diferentes niveles educativos que permitió, autoevaluar el dominio que tienen en el saber y saber hacer del tema objeto de estudio e identificar sus necesidades educativas para dirigir el proceso de formación de valores inclusivos en el contexto del Proyecto Educativo Institucional. (Anexo 1).

## **Resultados y discusión**

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, aprobada en septiembre de 2015 por la Asamblea General de las Naciones Unidas, establece una visión transformadora hacia la sostenibilidad económica, social y ambiental de los 193 Estados Miembros que la suscribieron y será la guía de referencia para el trabajo de las organizaciones en el largo plazo de quince años.

En la consecución de una educación de calidad como base para mejorar la vida de las personas y el desarrollo sostenible se hace necesario en cada institución educativa cumplir con las exigencias sociales que se demandan desde esta agenda, garantizando una educación inclusiva, equitativa, de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.

Para la UNESCO. "La educación es un derecho humano, con acceso universal e igualitario, de calidad, gratuito y obligatorio, que es un bien público, responsabilidad del Estado. Consecuentemente, las tendencias pedagógicas actuales, tienden a colocar a los alumnos en el centro de la atención, mediante el desarrollo de un proceso pedagógico que atienda la diversidad como premisa básica para asegurar el máximo desarrollo posible de sus potencialidades en correspondencia con los acelerados progresos tecnológicos de la cultura contemporánea y que tenga como epicentro la formación de los valores identitarios y humanos universales."

Para responder a estas exigencia hoy en Cuba la inclusión educativa se asume como “una concepción que reconoce el derecho de todos a una educación de calidad, independientemente de sus particularidades o características que condicionan las variabilidades en su desarrollo, que propicie su inclusión social como individuos plenos, en condiciones de poder disfrutar las posibilidades que ella ofrece y contribuir a su perfeccionamiento”.

Se trata de lograr una educación de calidad que requiere de dirigentes y docentes preparados, de una escuela que modifique sustancialmente su estructura, funcionamiento y propuesta pedagógica para dar respuesta a las necesidades educativas de todos y cada uno de los estudiantes.

Las investigaciones sustentan que al abordar la diversidad en el ámbito educativo es necesario reconocer que las diferencias son una realidad incuestionable en directivos, docentes, estudiantes, familiares y miembros de la comunidad que interactúan con la escuela, estos difieren en ideas, actitudes y aptitudes, valores, preparación profesional y cultura general. Existen diferencias también en los centros educativos, respecto a sus condiciones constructivas, ambientales, así como los recursos de que disponen, el contexto familiar y comunitario en que se encuentran.

Una educación de calidad debe satisfacer las necesidades educativas que se demanda desde esta diversidad, la cual se asume como “un servicio educativo organizado y científicamente dirigido que se concreta en el proyecto educativo institucional, de grupo e individuales. Tiene en cuenta las condiciones previas o de “entrada” de sus educandos, personales o contextuales (su historia de vida, educativa, de los procesos formativos y las barreras).”

Desde esta perspectiva, la atención educativa de calidad, se sustenta sobre un grupo de actividades planificadas por la institución educativa para atender todas las expresiones de diferencias posibles y garantizar la participación y el máximo aprendizaje de cada uno de los miembros de la comunidad educativa al cual se denomina Proyecto Educativo Institucional y debe estar ajustado a las necesidades de todos los que participan.

En correspondencia, para lograr una educación de calidad, las relaciones interpersonales en las actividades de los diferentes procesos que se realizan en la dinámica institucional se deben caracterizar por el respeto a las diferencias y su aceptación, la equidad y la igualdad de oportunidad desde aprendizaje, en un ambiente de total acogida que convoque a todos los que participan, a estar, pertenecer y permanecer.

“La equidad significa que cada persona reciba los recursos y ayudas que requiere para participar y aprender a niveles de excelencia, de forma que la educación no reproduzca las desigualdades de origen de los educandos... no hay una educación de calidad sin equidad, ni equidad sin calidad”

“La igualdad de oportunidades en el acceso a los procesos educativos es un aspecto esencial de una educación de calidad, es hacer valer el principio de justicia social, que cada cual reciba lo que merece, ajustado a su individualidad y a sus derechos”

Otro elemento esencial es la participación protagónica de todos en todas las actividades y procesos; en el currículo, en el proceso de toma de decisiones, participar en cada tipo de actividad que se lleve a cabo en la institución educacional y que sean tenidas en cuenta sus opiniones para decidir en los cambios que se desean alcanzar.

Las características de una educación inclusiva se miden mediante el índice de inclusión (INDEX) el cual se proyecta en tres dimensiones: la cultura, la política, la práctica inclusivas en los centros educativos para su autoevaluación a fin de identificar y minimizar las barreras en el aprendizaje y la participación de todos los implicados en el proceso y exponer el máximo de recursos que lo apoyen. A partir del desarrollo de culturas se pueden producir cambios en las

políticas y en las prácticas inclusivas, que pueden mantenerse y transmitirse a los nuevos miembros de la comunidad educativa.

Las culturas inclusivas constituyen una dimensión que se relaciona con la creación de una comunidad educativa institucional segura, acogedora, colaboradora y estimulante, en la que cada uno es valorado y aceptado, lo cual es la base fundamental para que todos tengan mayores niveles de logros. Se refiere, asimismo, al desarrollo de valores inclusivos, compartidos por todos los que participan en la institución.

Los principios que se derivan de esta cultura institucional son los que guían las decisiones que se concretan en las políticas inclusivas en las cuales, la inclusión es el centro del desarrollo de la escuela. Dentro de las políticas inclusivas se encuentra la preparación del dirigente y el docente con la finalidad de garantizar la actualización y la preparación permanente, de manera que permita prácticas educativas inclusivas encada una de las actividades programadas en el Proyecto Educativo Institucional para que puedan atender a la diversidad.

Las prácticas educativas deben reflejar la cultura y las políticas inclusivas de la institución. Tiene que ver con asegurar que las actividades docentes, extra docentes y extraescolares promuevan la participación de todos los estudiantes y tengan en cuenta el conocimiento y la experiencia adquiridos por estos fuera de la escuela. Es necesario movilizar los recursos de la escuela y de las instituciones de la comunidad para mantener activo el aprendizaje de todos. Como se puede apreciar existe interdependencia entre las dimensiones del índice de inclusión, conformando un sistema integrado.

Un ejemplo de su materialización en la práctica educativa, lo constituye la educación en valores inclusivos compartidos, estos forman parte de la cultura, los cuales se concretan en las políticas para la preparación de todos los que participan en el Proyecto Educativo Institucional y la toma de conciencia de la necesidad de asumir actitudes inclusivas en cada una de las actividades programadas, aspectos esenciales para alcanzar la calidad de la educación a la que se aspira.

Los valores compartidos se definen como: "una convicción o creencia estable en el tiempo que un determinado modo de conducta o una finalidad existencial es personal o socialmente preferible a su modo opuesto de conducta o a su finalidad existencial contraria."

La formación de valores siempre ha constituido un elemento esencial en el trabajo político ideológico que se realiza en las instituciones educativas. En este sentido, la primera conferencia Nacional del Partido Comunista de Cuba, en su objetivo 56, se plantea que "le corresponde a los distintos niveles de dirección del Sistema Nacional de Educación intensificar la atención a las instituciones educativas como centro de formación de valores, de respeto a la institucionalidad y las leyes".

Así mismo, los documentos del MINED sustentan, "Educar en valores forma parte de la labor educativa, la cual es la expresión más amplia y abarcadora de todos los esfuerzos y actividades educacionales"... y se define la formación de valores: como "el resultado o la meta que se debe alcanzar y la educación en valores: como "el proceso por el cual se debe alcanzar dicha meta"

El Proyecto educativo institucional es el "sistema de acciones que traza la institución educativa con la implicación de los docentes, estudiantes, familias y factores de la comunidad, para dar cumplimiento al fin y los objetivos generales del nivel, para desarrollar la función que le encarga la sociedad."

El Proyecto Educativo de grupo se concibe como "el sistema de acciones a nivel de grupo, con la implicación de los estudiantes, docentes, familia y comunidad, para darle cumplimiento al fin y los objetivos del nivel educativo".

De esta forma, tanto uno como el otro, se convierten en escenario del trabajo preventivo, la atención a la diversidad y la inclusión educativa porque en su elaboración se deben tomar decisiones colectivas con el protagonismo de todos los actores que participan acerca de, las culturas inclusivas, es decir qué valores se deben compartir, determinar políticas institucionales de divulgación, y preparación, estas deben tener su expresión en las prácticas educativas, es decir el sistema de actividades elaboradas por la escuela en su Proyecto Educativo Institucional para lograr comportamientos inclusivos en todos los que participan y se conviertan en portadores activos de estos en la sociedad. En el Proyecto Educativo Institucional se debe lograr una educación inclusiva que atiende las necesidades de aprendizaje de todos los niños, adolescentes, jóvenes y adultos, con especial énfasis en aquellos que son vulnerables a la marginalidad y la exclusión social.

La meta a alcanzar en el Proyecto Educativo Institucional, son comportamientos inclusivos en la conducta de la comunidad educativa, la cual está conformada por actores y grupos sociales que interactúan en el ecosistema de la escuela y deben convertirse en agentes de cambio al compartir con la sociedad estas conductas inclusivas.

A pesar de la importancia que tiene la formación de estos valores desde el Proyecto Educativo Institucional, en los cortes evaluativos que se realizan a las escuelas en perfeccionamiento en la caracterización inicial e informe de cierre no es un tema que esté presente en el discurso de los directores y cuando revisamos en el plan anual, las actividades complementarias propuestas para el Proyecto Educativo Institucional no encontramos aquellas que potencian la educación inclusiva por lo que se constata que aun los dirigentes tienen dificultades en el dominio de estos temas.

¿Qué preparación tienen los cuadros de dirección en la institución educativa para dirigir la formación de valores inclusivos en el contexto del Proyecto Educativo Institucional?

Para dar respuesta a esta interrogante se utiliza un cuestionario que permitió a estos dirigentes, autoevaluar el dominio que tienen en el saber y saber hacer del tema objeto de estudio e identificar sus necesidades educativas para dirigir el proceso de formación de valores inclusivos en el contexto del Proyecto Educativo Institucional. (Anexo 1)

En el desarrollo de la superación de los cursos 18-19 y 19-20, participaron un total de 55 dirigentes de diferentes niveles educativos en las escuelas de formación de cuadros y reservas, los cursos de sedes municipales de educación, así como las escuelas en perfeccionamiento, a los cuales se le aplicó el cuestionario y se obtuvieron los siguientes resultados.

En el saber: se autoevalúan bien (3) 30 para un 54, 54% y de Regular (2) 25 para un 45, 45%. Por lo que consideran que tienen poco dominio del tema. Identifican las principales necesidades en temas relacionados con el conocimiento que tienen sobre las dimensiones e indicadores del índice de inclusión, los valores compartidos y no compartidos, así como los métodos y estilos de dirección.

En el saber hacer: el 100% se otorga la evaluación de regular (2) pues afirman que tienen alguna experiencia en la dirección del proyecto educativo pero aún tienen dificultades en la realización del diagnóstico de valores compartidos y no compartidos, así como identificar las debilidades y fortalezas en la escuela y las potencialidades y amenazas en las familias y la instituciones de la comunidad que interactúan, para planificar actividades que garanticen la educación inclusiva en el Proyecto Educativo Institucional.

Los resultados anteriores nos llevan a la siguiente pregunta. ¿Cómo lograr, desde la dirección del Proyecto Educativo Institucional, formar y educar valores inclusivos que garanticen elevar la calidad de la educación?

Al hablar de los valores compartidos es necesario diferenciar entre los valores finales o estratégicos, expresados en los objetivos del Proyecto Educativo Institucional y los valores personales. Estos últimos son modos de conducta inclusivos necesarios para cumplir los objetivos finales a mediano (curso) y largo plazo (formación integral en correspondencia con el nivel educativo) cualidad resultante superior que debe caracterizar la actuación de los egresados por compartir valores inclusivos o valores existenciales en las relaciones interpersonales de la comunidad educativa institucional, lo que expresó nuestro Héroe Nacional de la siguiente forma.

*"Todo hombre está obligado a honrar con su conducta privada, tanto como en la pública, a su patria"*

Para alcanzar la formación integral del educando y la calidad de la educación a la que se aspira en los momentos actuales es de suma importancia determinar y formular con la participación protagónica de toda la comunidad educativa valores inclusivos.

La escuela en su Proyecto Educativo Institucional se debe proponer cambios en la formación de valores inclusivos, que garanticen una cualidad resultante superior en los modos de actuación de la comunidad educativa, a alcanzar en el mediano (curso) y largo plazo (terminación del aprendizaje o graduación, en el nivel educativo correspondiente). Estas transformaciones en los modos de actuación pueden expresarse en consignas a nivel institucional, como:

Lograr que la comunidad educativa se caracterice por estar comprometida con normas de conducta que garanticen, la equidad y la igualdad de oportunidades de aprendizaje para todos.

Lograr en nuestra comunidad educativa la práctica del respeto a las diferencias, en un ambiente de total aceptación y acogida, que convoque a todos: *estar, pertenecer y permanecer.*

En correspondencia con estas identificar los valores personales, los cuales se consideran todas las conductas que deben asumir los miembros de la comunidad educativa para garantizar la inclusión y convertirse en agentes de cambio. A continuación se proponen algunos que consideramos esenciales pero en ese sentido la comunidad educativa debe de forma participativa y protagónica tomar las decisiones que corresponden sobre cuáles valores personales debe compartir para cumplir los estratégicos institucionales.

**Humanismo:** tener una concepción ética e integral del mundo y la sociedad, centrada en la dignidad plena de las personas, la generosidad, la solidaridad y el altruismo; por lo que se rechaza el egoísmo, el utilitarismo y el desmedido pragmatismo. La actuación de las personas que participan en las actividades del Proyecto Educativo Institucional se debe caracterizar por: tener siempre como centro, la justicia social, y el ser humano, respetar la dignidad de las otras personas y actuar de forma noble y decorosa.

**Respeto:** valor que permite al ser humano reconocer, aceptar, apreciar y valorar las cualidades del prójimo y sus derechos participar y desarrollar sus potencialidades, este resulta esencial para que reine la paz y la armonía entre las personas y la sociedad en general. No respetar sería como andar a la desbandada, con total ausencia de deberes y derechos. En las relaciones humanas este valor desempeña un papel fundamental pues toda persona siente la necesidad de ser respetado y por ende debe respetar a los demás.

**Responsabilidad:** cumplimiento consciente del deber individual y social con autodisciplina, en este caso ajustándose al carácter humanista del sistema de relaciones que se establece entre las personas que participan en el Proyecto

Educativo Institucional. La responsabilidad se basa en la motivación y el compromiso de lograr en su actuación, comportamientos que reproduzcan los valores inclusivos que se ha propuesto compartir toda la comunidad educativa.

**Honestidad.** Actuar de manera sincera, sencilla y veraz. Expresar un juicio crítico y ser capaz de reconocer sus errores para contribuir al bien propio, del colectivo y la sociedad. Lograr la armonía entre lo que se piensa, lo que se dice y lo que se hace. Los valores inclusivos no se deben quedar solo en el discurso se deben expresar en el comportamiento de todos, en cada una de las actividades del Proyecto Educativo Institucional porque la mejor manera de decir es hacer.

**Solidaridad.** Consiste en abasar las causas justas de otros. Prestar ayuda sin reparo e imponerse al fuerte sobre el débil, al rico sobre el pobre, al malo sobre el bueno. Consideración, respeto y estima a las personas en desventaja social, antirracismo, actitud positiva en las relaciones con estas personas, caracterizándose por: la comprensión, la empatía, la honradez, la honestidad, la sensibilidad humana, la sinceridad y la disponibilidad a la ayuda desinteresada en cada momento que lo necesiten.

**Altruismo.** Significa abnegación y esmero en realizar acciones buenas, sentir satisfacción y placer ante las buenas conductas, complacer los deseos de los demás cuando tienen un fin noble.

Como se puede apreciar, se hace referencia a la importancia de los valores personales, estos deben caracterizar el comportamiento de todos los que participan para cumplir con los valores finales o estratégicos que desea compartir la escuela, propuestos en el Proyecto Educativo Institucional, lo cual en las instituciones educativas deviene elemento primordial para que lleguen a ser considerados como la cultura de esta y pueden ser modificados o sostenidos en dependencia del aprendizaje que hayan alcanzado los integrantes de la comunidad educativa en su sistema de relaciones a lo interno y con el entorno, en el mediano y largo plazo (políticas). Si estos son aceptados por todos se van transformando en (prácticas) costumbres, hábitos, conductas, modos de comportamiento y son practicados de forma consciente por los que participan en el Proyecto Educativo Institucional.

Sin embargo; para compartirlos, lo más importante es el proceso de dirección, en este se debe lograr la socialización y su interiorización hasta convertirlos en cualidades personales. En este sentido la formación y educación de valores compartidos en una institución educativa y el proceso de socialización adyacente, regula el tránsito de lo externo a lo interno, en tanto la interiorización individual de los valores compartidos garantiza el proceso por el que una persona pasa de ser ajena a una escuela, a convertirse en un miembro integrado de la misma.

El proceso de socialización de valores compartidos "constituye el derrotero sistemático y consciente por el que los individuos aprenden e interiorizan los valores, habilidades, expectativas y conductas que son relevantes para desempeñar un rol en la organización y pasan a ser miembros activos de ella.

La socialización, así concebida, forma parte integrante del proceso de preparación de los miembros de la organización, constituye un proceso que guía, instruye y encamina en el aprendizaje de normas, pautas de conductas o sistemas de valores que desde el punto de vista de la organización o el grupo es indispensable para sus integrantes.

La formación de los valores inclusivos forma parte del proceso de dirección del Proyecto Educativo Institucional en sus diferentes etapas las cuales favorecen la sensibilización, motivación y compromiso con la preparación y la participación protagónica de todos los colaboradores en su elaboración, en este proceso tiene una gran importancia la identificación de valores inclusivos compartidos y no compartidos por los grupos en la elaboración de sus proyectos, lo cual permitirá la identificación de estos a nivel institucional.

Para cumplir con estos presupuestos se debe lograr en el desarrollo de las actividades estilos de dirección educador, orientado a la persona, (Anexo 2), lo cual permite que estas tomen las decisiones y sean protagonistas de su propio crecimiento y desarrollo, esto constituye una perspectiva diferente de liderar el proceso educativo, en el que se considera como elemento esencial en el Proyecto Educativo Institucional, durante la elaboración del diagnóstico, para identificar las necesidades, motivaciones e intereses educativos de todos los actores involucrados, con o sin necesidades educativas especiales, así como el sistema de preparación para que puedan asumir una posición activa y de auto transformación, en las cuales se deberá reconocer la diversidad e interactuar con ellas como una característica habitual del proceso educativo y en correspondencia, promover el desarrollo de actividades que potencien los comportamientos inclusivos mediante aprendizajes para toda la vida.

Desde esta perspectiva es una necesidad que los directores preparen a sus equipos de dirección, esto implica la planificación y realización de actividades metodológica desde el puesto de trabajo. Se utiliza la asesoría pedagógica como una de las formas de trabajo metodológico para satisfacer las necesidades educativas de los dirigentes implicados en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional en el contexto del perfeccionamiento expresada y se define en el artículo 56 de la Resolución 200/2014 como: "la forma de trabajo metodológico que se realiza a nivel de institución con los docentes para la realización de un trabajo metodológico diferenciado, que ayuda a organizar el sistema de actividades didáctico-metodológicas. Parte del principio interactivo que tiene el educador en formación con el tutor, donde este último debe organizar, guiar, orientar, asesorar el contenido del trabajo metodológico para potenciar el desarrollo integral para que se apropie de los principales métodos y procedimientos que hagan más efectiva su labor".

En la asesoría pedagógica tutorial predomina en la atención de los maestros o profesores en formación, los docentes noveles y aquellos que se incorporan en un área o asignatura por primera vez, pero se considera que para la dirección del Proyecto Educativo Institucional es necesario preparar al Consejo de Dirección en el puesto de trabajo, en contenidos que se introducen de forma novedosa para el perfeccionamiento de los procesos de dirección.

En este sentido la aplicación de este tipo de ayuda caracteriza al estilo de dirección del director como educador y se define como: el dirigente conoce y emplea principios y métodos pedagógicos, trata de enseñar y aprender en las relaciones interpersonales con el colaborador, tiene habilidad para conjugar los métodos de influencia positiva directos e indirectos, así como combinar los métodos de estimulación, la crítica, la autocrítica, se preocupa y ocupa por: el ambiente de trabajo, la planificación del desempeño individual con retos, ofreciendo oportunidades de superación, obtener logros, crecimiento y reconocimiento de los resultados alcanzados por los dirigentes del equipo de dirección.

Para realizar la asesoría pedagógica se utilizó la Consultoría Educativa Cooperada y Combinada (CECC) definida por Gómez como un "tipo de asesoría en la cual se establece una relación profesional de ayuda pedagógica personalizada donde se combinan el trabajo cooperado entre asesor –colaboradores y la autopreparación, creando una situación particular de enseñanza-aprendizaje que facilita el proceso de preparación de directivo en el puesto de trabajo." Gómez, J. (2010:83). Alternativa que facilita y flexibiliza la preparación y autopreparación de los directivos educacionales.

Este tipo de asesoría pedagógica se caracteriza por ser cooperada. "Obrar conjuntamente con otro para un fin" por lo cual se considera que es sinónimo de ayudar, la cooperación en la consultoría; se basa en una relación profesional de ayuda que no sustituye, sino que facilita la participación, el protagonismo del consultante para que aprenda. Los directivos (consultantes) cooperan realizando el autodiagnóstico a través del cual determinan sus necesidades

educativas, que constituyen el contenido de la consultoría y que son los problemas que afrontan en el proceso de dirección: dificultades en el dominio del saber (conocimientos), saber hacer (habilidades), ser (normas de conducta), ser para convivir y transformar (actividad creadora). El asesor o consultor coopera aportando los métodos, los procedimientos y las técnicas de dirección para facilitar el proceso de profesionalización.

Combinada. Desde el trabajo cooperado se orienta el estudio de determinados materiales o visualizar películas, videos PowerPoint, entre otros, que permitan la profundización en el tema y el desarrollo de habilidades. La actividad de autopreparación se debe caracterizar por su claridad, utilidad y facilidad para la realización y se evalúa en el trabajo cooperado.

**Etapas 1.** Aplicación autodiagnóstico, determinación y formulación del objetivo general de la consultoría.

**Etapas 2.** Planificación de los objetivos, contenidos, métodos, medios y evaluación de las sesiones del trabajo cooperado y combinado (autopreparación).

**Etapas 3.** Planificación (plan individual) y ejecución de las sesiones del trabajo cooperado y combinado (autopreparación).

En la primera sesión se planifican de forma coordinada y cooperada entre los participantes, el objetivo general, la hora, el día y el lugar para realizarla, así como el número, en correspondencia con el contenido a impartir. Se determinan los contenidos (en correspondencia con los aspectos evaluados en el cuestionario) y se distribuyen por sesiones. La autopreparación se orienta y evalúa en las sesiones de trabajo cooperado.

**Etapas 4.** Evaluación de propuesta de acciones en el Proyecto Educativo Institucional y del objetivo general de la consultoría.

La Consultoría Educativa Cooperada y Combinada tiene tres funciones,

1- **Diagnóstica:** Se relaciona con la realización del auto diagnóstico para conocer las dificultades y potencialidades sobre el dominio de los contenidos de la actividad de dirección en la cual el dirigente presenta necesidades de superación.

2- **Orientadora y reguladora:** Los resultados obtenidos en el autodiagnóstico permiten, al asesor y al asesorado, orientarse en las sesiones de trabajo a planificar y ejecutar en función del logro de los objetivos.

3- **Interventiva y potenciadora:** La solicitud de ayuda permite la participación del asesor a partir de las necesidades identificadas, el cual se potencia mediante la consolidación de conocimientos, el desarrollo de habilidades directivas y de la capacidad de dirección.

## Conclusiones

Las escuelas cubanas en perfeccionamiento deben encaminar sus procesos de dirección hacia el cumplimiento de los objetivos a mediano y largo plazo, para la atención a la diversidad en aras de lograr cambios conscientes hacia comportamientos inclusivos en la comunidad educativa.

Una de las herramientas estratégicas principales para lograr el cambio hacia una educación inclusiva en las instituciones educacionales es lograr estilos de dirección natural, participativos y orientados a la persona que garanticen su participación protagónica en la toma de decisiones, para identificar los valores inclusivos que se deben compartir por todos los que participan en el Proyecto Educativo Institucional.

Preparar mediante procesos de asesoría pedagógica en el puesto de trabajo, a los equipos de dirección que conducen el Proyecto Educativo Institucional en los contenidos de la educación inclusiva, constituye una fortaleza para realizar el cambio deseado hacia comportamientos inclusivos.

## Referencias Bibliográficas

- Actualización de los lineamientos de la política económica y social del partido y al Revolución para el período 2016-2021 aprobado en el 7mo Congreso del Partido en abril del 2016 y por la Asamblea Nacional del Poder Popular en Julio 2016* Editora Política. La Habana. Cuba.
- Batista, P. y Torralba, J. E. (2017). *La inclusión educativa: retos para la enseñanza media superior en Cuba*. Facultad de Psicología. Universidad de La Habana. Cuba.
- Bauzá E, Marañón E, Rodríguez A, López L. (2010) *Consideraciones teórico – conceptuales y metodológicas acerca del proceso de socialización de valores organizacionales*. Centro de Estudios de Dirección, Centro Universitario. Las Tunas. Cuba.
- Báxter Pérez, E. (2003) *¿cuándo y cómo educar en valores?* Editorial Pueblo y Educación. La Habana. Cuba.
- Chacón Arteaga, N. (2002) *Dimensión ética de la educación cubana*. Editorial Pueblo y Educación. La Habana. Cuba.
- Calderón, N. (2010). *La socialización como elemento fundamental*. Extraído el 20 de Julio del 2018 desde <http://www.psicopedagogia.com>.
- Carbonell, J. E. y otros. (2013). *Proyecto institucional para el perfeccionamiento del control en la gestión estratégica universitaria*. UCP "E. J. Varona". Material en soporte digital. La Habana. Cuba.
- Carbonell, J.; Valle A. y Herrera, E. (2015) *La dirección en la educación*. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas (ICCP). UCP "Enrique José Varona". Ministerio de Educación. Material en soporte digital inédito. La Habana. Cuba.
- Conferencia General de la UNESCO (2015).
- Colectivo de autores. (1988). *Liderazgo educacional*. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. (ICCP). La Habana. Cuba.
- Documentos rectores para el perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación. (2016). *La dirección escolar*. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. La Habana. Cuba.
- Egea, M. Compiladora (2007) *Labor educativa. Selección de lecturas*. Editorial Pueblo y Educación. La Habana. Cuba.
- Leal, H. y coautores (2007) *La formación de valores morales a través de la enseñanza de la historia de Cuba*. Editorial Pueblo y Educación. La Habana. Cuba.
- Leiva, M. y Barreda, M. Compiladoras. (2018). *Una mirada a la inclusión educativa desde el tercer perfeccionamiento educacional*. ICCP-CELAEE. La Habana. Cuba.
- Martí Pérez, J. *Obras Escogidas*. Tomo XVII.
- Ministerio de Educación. (2013) *Seminario Nacional de preparación del curso 2013-14*. La Habana. Cuba. Pág. 138. La Habana. Cuba.

Ministerio de Educación. (2014) *La dirección del trabajo metodológico*. Reglamento Metodológico. Resolución 200/2014. La Habana. Cuba.

Milton Rokeach, (1999), *Cómo elaborar un plan estratégico de la empresa*. Citado en Revista ESADE. No. 1, pág. 63.

Partido Comunista de Cuba. (2012)*Objetivos de trabajo del PCC aprobados en la Primera Conferencia Nacional*. Material Impreso. La Habana. Cuba.

Pérez, D. y Borazaz, R. (2012). *La socialización de los valores compartidos. Una herramienta imprescindible en la planificación estratégica*. En soporte digital. Universidad de Ciencias Pedagógicas "E. J. Varona" La Habana. Cuba.

Ronda, G. (2019) *Los valores compartidos. Una herramienta para legitimar la implementación de la dirección estratégica en las empresas*. Extraído el 10 de abril del 2019 desde <http://www.documentos.com>. Curso 20.

Valle, A. y García, G. (2007). *Dirección, organización e higiene escolar*. Editorial. Pueblo y Educación. La Habana. Cuba.

Valle, A. ( ) *La investigación pedagógica. Otra mirada*. Edit. Pueblo y Educación. La Habana. Cuba.

Valle, A.; Carbonell, J. E. y Herrera, E. (compiladores). (2015). *La Dirección en Educación*. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas (ICCP). UCP "Enrique José Varona". Ministerio de Educación. La Habana. Cuba.

## ANEXO 1

### AUTODIAGNÓSTICO

Objetivo: Identificar los conocimientos y habilidades que posee **paradirigirla formación de valores inclusivos en el PEI**

Marque del con una **X** (1 al 5) el valor que se corresponde con la autoevaluación que usted se otorga (1 evaluación mínima: mal) y( 5evaluación máxima: Excelente)

No	La formación de valores inclusivos en la dirección del PEI	1	2	3	4	5
		M	R	B	MB	E
	<b>Conocimientos que posee sobre:</b>					
1	Valores inclusivos					
2	Inclusión educativa y educación inclusiva					
3	Índice de inclusión, dimensiones e indicadores					
4	Estilos y métodos de dirección que se deben seleccionar y utilizar en la dirección del PEI y de grupo					
5	Atención a la diversidad					
6	Equidad e igualdad en la escuela					
7	Proyecto Educativo Institucional					
8	Proyecto de grupo					
9	Valores compartidos y no compartidos					
	<b>Saber hacer</b>					
10	Diagnóstico de los valores inclusivos compartidos y no compartidos					

11	Identificar las potencialidades y amenazas de la escuela para la dirección de la inclusión educativa en el PEI				
12	Proyectar las culturas, las políticas y las practicas inclusivas para la dirección de la inclusión educativa en el PEI				
13	Planificar actividades en el PEI que garanticen la educación inclusiva en la escuela				
14	Diagnosticar y proyectar actividades en el PEI que garanticen atender la diversidad en la escuela				
15	Proyectar actividades en el PEI que garanticen la equidad e igualdad en los procesos que se desarrollan en la escuela				
16	Identificar de forma participativa los valores compartidos y no compartidos en el Proyecto Educativo Institucional				
17	Identificar de forma participativa, con el grupo, los valores compartidos y no compartidos en el Proyecto de grupo				
18	Garantizar el protagonismo del grupo para la toma de decisiones en la planificación de actividades que garanticen la equidad e igualdad en los procesos que se desarrollan en la escuela				
19	Planificar de forma cooperada con directivos y docentes en los planes de trabajo y desarrollo individual tereas que asumen en la dirección del PEI				
20	Planificar en el plan anual y en el horario docentes el sistema de actividades que conforman el PEI				

Considerando el 100 como el máximo valor.

Procedimiento:

Sume los resultados obtenidos en cada ítem y multiplíquelo por el número inicial.

1. Promedie los resultados finales en cada ítem y busque su ubicación en la escala de colores
2. Identifique y liste sus principales dificultades en cada uno de ellos.

Escala de colores para la autoevaluación de los resultados del autodiagnóstico inicial y las de seguimiento del progreso.



Valores 20 40 60 80 100Puntos

Dominio de los conocimientos y los procedimientos (20) Poco dominio 40(algún dominio) 60 (aceptable dominio) 80 (buen dominio) 100 (muy buen dominio)

**ANEXO 2**

**SOBRE LA TIPOLOGIA DE LOS ESTILOS DE DIRECCION**

La literatura sobre Estilos de Dirección es rica en clasificaciones. Hay autores que definen varios tipos, otros se limitan a definir "extremos" de ellos, o sea, el autoritario y el democrático; otros prefieren no clasificar y definir algunos rasgos positivos y negativos.

DEMOCRÁTICO: Se hace una planificación global del trabajo con la participación de todos. El grupo toma decisiones sobre la actividad a realizar. Los miembros adoptan decisiones individuales en cuanto a la distribución de las tareas y los colaboradores. El líder sugiere procesos alternativos para que el grupo escoja; distribuye en forma objetiva sus elogios y críticas, y participa en la vida del grupo aunque no realiza trabajo directo.

EDUCADOR: El jefe conoce y emplea principios y métodos pedagógicos. Trata de enseñar en la interacción con el subordinado y en la definición de cómo acometer las tareas. Tiene habilidad para conjugar los métodos de influencia ejecutiva con la persuasión, así como combinar los métodos de estimulación positiva y las sanciones. Se preocupa por el desarrollo y superación de sus subordinados.

DEMOCRÁTICO – PARTICIPATIVO. El líder democrático es el que toma la última decisión, pero invita a participar en el proceso de toma de decisiones, esto aumenta la satisfacción por el trabajo y ayuda a desarrollar habilidades. Los miembros del equipo están motivados a trabajar duro más que por una recompensa económica.

ORIENTADO A LAS PERSONAS. Orientan, organizan y desarrollan sus equipos con tareas retadoras. Consideran que es un estilo participativo que aumenta la colaboración creativa

NATURAL O SERVIL. El líder satisface las necesidades del equipo. Es democrático porque participan todos en la toma de decisiones. Útil en un mundo donde la formación de valores es importante.

TRASFORMACIONAL: inspiran al equipo de forma permanente y transmiten su entusiasmo.