



**CLASE 7:**

# ***“Supervision of Education”***

**JOSE ALFREDO SOTO**

**UB5559HEA11693**



## INTRODUCCION

El término *supervisión* tiene significados diferentes, toda persona que lee o escucha esta palabra, la interpreta según su experiencia, necesidades y propósitos. Un supervisor puede considerarla como una fuerza positiva para mejorar un programa o proceso dentro de una empresa. En el ámbito educativo un maestro puede verla como una amenaza a su individualidad; otro puede buscarla como una fuente de ayuda y de apoyo.

La necesidad de supervisar surge cuando se reconoce la diferencia entre el modo como son las cosas y el modo como deben de ser, uno de los métodos más eficaces para analizar y mejorar las situaciones, es tener una visión clara y objetiva de lo que está sucediendo y es esto lo que se busca en la educación, ya que el proceso educativo no puede quedar librado a su suerte y a la expectativa de si resulta o no.

La buena enseñanza no puede depender de maestros excepcionales o de la fortuna, es entonces cuando la supervisión educativa se impone como órgano interesado en el desempeño de la escuela, para que la acción de ésta mejore constantemente y los buenos resultados estén garantizados de manera objetiva y científica.

En términos generales, la supervisión es ayuda para mejorar. Ocurre cuando se ayuda a los maestros a dar un paso adelante, siendo la tarea del supervisor el mejorar la situación de aprendizaje, realizando una actividad de servicio que apoya a los maestros para que realicen mejor su función.

El presente trabajo trata de la supervisión docente, intenta definir lo que es y cómo ha evolucionado este concepto, se mencionan las funciones y etapas de la supervisión y su relación con el mejoramiento de la calidad del producto de la educación. la importancia que reviste este tema actualmente es grande, y hoy más que nunca debe conocerse sobre lo que es la supervisión y sus beneficios, porque a diario encontramos una exigencia por la productividad y calidad en el ámbito educativo y en los docentes recae mucha de la responsabilidad del logro de esa calidad porque la misma se inicia en la escuela con el proceso enseñanza-aprendizaje que debe ser mejorado constantemente y una actividad que nos apoya y asiste para el logro de este fin es precisamente la supervisión docente.

## Administración Educativa

La administración educativa se encarga de la organización y de la dirección del elemento humano y de los recursos materiales para cumplir con los objetivos propuestos tanto por la política educacional del Estado, como de la propia institución, es decir, que la administración escolar, tendrá por finalidad fundamental de acuerdo con las directrices políticas del Estado el de facilitar la enseñanza y el aprendizaje con el máximo rendimiento. Pero indubitablemente, para lograr cumplir con las metas y objetivos prefijados se hace necesario de los elementos: *organización y dirección* con sus respectivos procesos. Los mismos deben funcionar interdependientemente unos con relación a otros, en una forma equilibrada y armónica para lograr la homeóstasis de la organización.

Es indudable que todo tipo de institución, independientemente de sus fines y de su naturaleza, necesita de la integración de sus miembros para lograr los objetivos comunes dentro de la organización, en tal sentido, para el logro de sus fines, la educación recurre a la administración y toma de esta ciencia sus elementos y procesos con la finalidad de adoptarlos y desarrollarlos a las condiciones objetivas del quehacer educativo.

Lugo y Requeijo (1984) expresan que "...la administración educativa es la parte de la administración general encargada del quehacer educativo..." La acción de administrar es entonces la de congregar personas, distribuirles tareas y supervisar sus trabajos a objeto de que el conjunto produzca bien. Es controlar los recursos materiales y humanos, para ponerlos al servicio de los grandes fines y aspiraciones determinadas por la política educacional.

Por otra parte, González A. (1975) señala que el propósito central de la administración en cualquier organización, es el de coordinar los esfuerzos de las personas hacia el logro de los objetivos prefijados. En educación esos objetivos tienen que ver con el proceso de enseñanza-aprendizaje. Todas las actividades del administrador escolar en cualquiera de



las instancias del aparato escolar, tendrán por lo tanto, como fin último, elevar la calidad del proceso anteriormente señalado.

En el mismo orden de ideas, Colomine Solarte (1982), considera la administración escolar como "el medio que facilita la realización de la política educativa, expresada a través de la normatividad jurídica en vigencia y de las decisiones que el gobierno toma para alcanzar los fines de la educación. Desde la simple aula de clases hasta el sistema educativo en su totalidad, la organización y la dirección, constituyen el aporte que al cumplimiento de ésta ofrece la ciencia de la administración.

Se desprende de las definiciones anteriores, que la administración educativa se encarga de la organización y de la dirección del elemento humano y de los recursos materiales para cumplir con los objetivos propuestos tanto por la política educacional del Estado, como de la propia institución, es decir, que la administración escolar, tendrá por finalidad fundamental de acuerdo con las directrices políticas del Estado el de facilitar la enseñanza y el aprendizaje con el máximo rendimiento. Pero indubitablemente, para lograr cumplir con las metas y objetivos prefijados se hace necesario de los elementos: *organización y dirección* con sus respectivos procesos. Los mismos deben funcionar interdependientemente unos con relación a otros, en una forma equilibrada y armónica para lograr la homeóstasis de la organización.

### **Actores de la Administración Educativa:**

Como proceso que es la administración educativa en ella encontramos diferentes actores:

- Administradores: Directores, Supervisores, Altos funcionarios
- Docentes: personal docente de la institución
- Personal: equipo interdisciplinario, conserjes, etc
- Alumnos: cuerpo estudiantil
- Familias: Familias de los alumnos
- Comunidad: comunidad de la institución

Dentro de la Administración Educativa se estudió cada una de las partes que hacen de ésta un proceso, sus actores, sus fases y sus niveles. Dentro de cada una de estas partes inmersa está la Supervisión Educativa.

Una de las tareas más importantes, difícil y exigente dentro de cualquier empresa, es sin duda alguna la supervisión del trabajo ajeno. No obstante siempre queda la interrogante de si realmente existe la "Supervisión". Es frecuente escuchar a los docentes con quejas como "En mi escuela no hay supervisión", "No me gusta que me supervisen", "La



supervisión es puro papeleo", "Cuando me supervisan sólo se resaltan los aspectos negativos no se me orienta"... Estas y otras expresiones revelan en cierto modo la ignorancia, los prejuicios, la confusión ocasionada por el desconocimiento del propósito primordial de la supervisión educativa.

El origen de la palabra supervisión se deriva de "*super*" sobre y de "*visum*" ver, implica por lo tanto, "*ver sobre, revisar, vigilar*".

La función supervisora, supone "*ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas*".

La supervisión apunta al mejoramiento del proceso enseñanza-aprendizaje, para lo cual tiene que tomar en cuenta toda la estructura teórica, material y humana de la escuela

La supervisión de la educación, o mejor dicho, la supervisión en educación, debería ser una, integral y consecuente. Pero en la práctica se realizan dos tipos de supervisión, una administrativa y otra docente.

Cuando un supervisor realiza una gira o proyecta una serie de visitas para examinar el estado en que se encuentra la planta física de las instituciones, la carencia de personal, la falta de presupuesto o la marcha de los programas, está haciendo una supervisión de tipo administrativa, es decir, está supervisando aspectos específicos, que tienen alguna relación con el mejoramiento de la enseñanza, pero que no son aspectos específicamente didácticos.

Un supervisor docente tiene como función principal, asistir a los educadores para ayudarlos a mejorar el proceso de enseñanza mediante la aplicación de técnicas y procedimientos especializados los cuales provienen de un proceso de planificación

El espacio de la supervisión escolar tiene una presencia de poder en toda la estructura de la zona de influencia; esta situación puede significar un obstáculo en los distintos procesos que se trabajan en la vida escolar y a los esfuerzos transformadores de los maestros con iniciativa crítica, o por otra parte, buscar las estrategias pertinentes para convertirse en un recurso de activación de las voluntades docentes; en un propiciador de nuevas relaciones de lo pedagógico; en una oportunidad para activar procesos hacia el interior de los maestros en una participación común.

Tradicionalmente se ha visto a la supervisión escolar como la expresión de poder en la estructura administrativa, encargada de aplicar las medidas de control y, en muchos de los casos, existen justificaciones para que se considere de esta manera. Desde esta idea, la función de los supervisores, se constituye desde las imágenes remotas producidas, cuando eran maestros sobre sus propios supervisores; en esa interacción se construyó una concepción esquematizada y cristalizada, que al ponerse en movimiento responden procesos y tradiciones no muy congruentes con las nuevas exigencias. De ahí surge su preocupación por lograr el control y la obediencia de los maestros a su cargo; el personal



a su servicio debe cumplir las tareas que se le asignen, ya sea el programa o emanadas de las disposiciones normativas de las autoridades, ya que el supervisor es el responsable del buen funcionamiento. Se asume una preocupación muy notable en el sentido de que su autoridad no debe ponerse en riesgo. En todo caso su visión es una clara concepción ubicada en las medidas surgidas de la necesidad de control, que llega a expresiones extremas cuando se logra un entendimiento entre supervisor, directores de las escuelas y dirigentes sindicales, una triple alianza que permite un dominio total, que les permite determinar sin problemas quien ocupa interinatos, a quien se le asignan comisiones, determinar los cambios convenientes o quien será propuesto a plaza de nuevo ingreso. En este acoplamiento de poder, todos los maestros tienen que ajustarse a una conducta fijada por esta manera de expresión de poder.

La interpretación y aplicación de la norma es responsabilidad del personal directivo, y desde esta división nos encontramos con concepciones desviadas de autoridad, de lo que es normatividad, de la institucionalidad; se argumenta principio de autoridad, negándose y anulándose la iniciativa del personal de apoyo y de los maestros de la zona. A. Elizondo llama a esta condición de la supervisión escolar “una relación pervertida” que llega a darse en algunos supervisores, sin el afán de generalizar pues existen desempeños y esfuerzos en otros por la superación educativa, con actitudes honestas y de respeto a los maestros, aunque desde conductas tradicionales en cuanto a la promoción de la actividad educativa, y bajo condiciones de realidad estratificadas, que hace falta revisar y pensar desde ángulos de visión de rompimiento de estratificaciones.

Esta institucionalización de conductas, esta institucionalización de modos de administrar la educación, a esta interpretación de la norma y su aplicación son en realidad, consecuencias de concepciones de poder y de modos de ejercerlo. En esta concepción vertical, se imponen medidas, acuerdos, disposiciones, formas de administrar, formas de enseñar, definición de planes y programas, conformación de proyectos educativos, definición de normatividades de estructura y de trámite, llevando los procesos de la educación a una tensión que conduce a una apresurada respuesta que nada tiene que ver con los esfuerzos formativos; porque o se trabaja para responder a la norma, o se trabaja en resistencia a la misma; en ninguno de los casos se fija como objetivo atender a las necesidades educativas. El discurso de poder sí se refiere a la esencia del problema, pero la aplicación de la norma acaba con toda posibilidad; se pierde en esa concepción vertical de lo que debe ser, concibiendo ese deber ser en la punta de la pirámide.

Hace falta terminar con esta desconfianza hacia el maestro y pensar de una manera o de otra, que él es el responsable del hecho educativo, y si se confía en él habrá un resultado muy diferente que si se desconfía de su participación. El maestro no sólo debe ser aceptado en el debate, sino que su participación está siendo necesaria para el logro de una construcción colectiva que corresponda a la realidad social. La consideración de Zemelman en el sentido que “El sujeto docente dinamiza el conjunto de estructuras a través de sus prácticas” nos permite sostener que en esta dinamización va constituyendo



las articulaciones de los distintos planos de los espacios reales, desde la dialéctica de sus prácticas.

Aceptar esta existencia articulada, es el reconocimiento de una fuente que fortalece la construcción de una energía que constituye la comunidad docente, que bien puede transformarse en una fuerza de poder en el campo de la realidad educativa. Entender estas prácticas en su existencia espacio-temporal, con sus potencialidades nos conduce al camino generador de realidades nuevas. En la advertencia de estas posibilidades y en la propiciación de condiciones, se ubica la responsabilidad de la supervisión escolar. Entender el poder de lo institucional, entender el poder de la norma como una construcción bajo la potenciación de condiciones democráticas, que se ajustan a las verdaderas necesidades del campo educativo, a las reales necesidades de los procesos formativos desde donde se pueda construir propuestas que vengan a ser respuestas a las exigencias de la realidad que precisa las necesidades formativas

### ***LA SUPERVISIÓN ESCOLAR ANTE EL RETO DE LA ACTUALIZACIÓN.***

Etelvina Sandoval hace una reflexión sobre el papel que juega el supervisor escolar ante la presencia de la modernización educativa y su reacción en cuanto a su responsabilidad frente a los cursos de actualización con relación al nuevo proyecto educativo. Esta reflexión nos permite fundamentar nuestra tesis en el sentido de que la supervisión escolar puede ser el espacio de activación de los distintos procesos del campo educativo. Quedan de manifiesto las conductas que se asumen, muchas veces de simulación, para encubrir el desconocimiento de concepciones y rumbos sobre educación; otras son actitudes de resistencia en la misma finalidad de justificar una serie de desconocimientos, pero fundamentalmente, del desconocimiento de la importancia de la participación del supervisor escolar como activador y articulador de relaciones que se hagan surgir en la creación de los maestros.

El supervisor considera que su presencia en el ámbito de su zona no debe ponerse en evidencia; es la persona mas experimentada y con mas autoridad en materia educativa. Por esto elude toda responsabilidad en relación con los programas de actualización docente. Reconoce que el proporcionar orientación pedagógica es una de las obligaciones de su puesto, pero considera que la esta cumpliendo en una revisión de grupos, en un muestreo o en una aplicación de pruebas para saber los resultados del aprovechamiento de los alumnos. El considerarse asesor pedagógico de sus maestros es toda una complicación; se solicita a las autoridades educativas que manden gente especializada a su zona para que impartan los cursos de actualización, y es que el supervisor siente que si él asume la responsabilidad, se ponen en riesgo los conocimientos y sus saberes así como las condiciones concretas que puede enfrentar en su zona si asume la orientación sobre el proyecto educativo.



Existe una cultura de quietud y de tranquilidad, que si se pretende sacarlos de este ritmo, se siente que se atenta contra su autoridad o contra su sistema de trabajo que mucho le ha costado construir. Parece que asumir la responsabilidad de brindar asesoría a los maestros, pudiera conducirlos a un enfrentamiento que los pondría en situaciones difíciles; aseguran conocer a sus maestros y conocer de sus problemas y que intentan hablar con ellos sobre el reto que planea la modernización educativa, es estar frente a una serie de consideraciones de parte de los maestros, que los supervisores no están en condiciones de responder.

Sin embargo existe el reclamo de que no se les toma en cuenta en la planeación de programas y que por lo mismo no pueden asumir ninguna responsabilidad en algo que no han participado. Y en esto tienen razón en parte; tienen razón en el sentido en que no se les ha tomado en cuenta, pero no puede aceptarse que por lo mismo no deban participar. El supervisor ciertamente conoce la problemática real de su zona y es el más indicado para propiciar una participación en los diseños de cursos de actualización. Con frecuencia se asegura que los cursos que ofrecen las autoridades educativas no aportan nada que sirva al desempeño de los maestros, que no les propicien utilidad, concebida ésta como el recurso que pueda aplicarse de inmediato a su que hacer docente. El supervisor se siente obligado a que las autoridades educativas lo vean como alguien que sabe, como alguien con experiencia, para consolidar su autoridad en el ámbito de su zona. Por esto su preocupación por hacer sentir que no hay oferta en los proyectos oficiales, nada que responda a las necesidades de los maestros en su desempeño en el aula.

A pesar de estas condiciones de indecisión y de inseguridad, la supervisión sigue siendo el centro de la activación de la vida docente. Desde este supuesto está planteado el reto de convertir a este espacio en el promotor de procesos, de relaciones, de integración de programas y experiencias, así como necesidades de conocimiento; desde aquí se pueden propiciar espacios académicos en donde el maestro participe en el debate pedagógico en relación con las exigencias y los retos del presente.

La discusión de Etelvina Sandoval sobre la actitud del supervisor frente a la responsabilidad en la actualización de los maestros, refleja las condiciones potenciales que existen en esta función que tienen mucho que ver en esas relaciones que los maestros construyen en su trabajo cotidiano, tanto entre sus compañeros como con las autoridades educativas, en la búsqueda de mantener el equilibrio desde su presencia como centro de la función educativa.

Esta situación nos anuncia una realidad propicia para promover relaciones en las distintas participaciones de manera que nos lleven a una resignificación de los distintos procesos y de las mismas relaciones pedagógicas, en las formas de planeación, en las estrategias de la organización social de las actividades de aprendizaje, así como de las funciones de la propia supervisión, en los procesos de evaluación, que en resumen la conformación de una participación de todos los sujetos docentes en la construcción de

proyectos comunes constituidos desde la misma realidad y conteniendo sus exigencias sociales.

### ***Tipos de Supervisión Educativa***

#### **La Supervisión Educativa Autocrática:**

Se define como: *"Es aquella en que el supervisor es quien prevé y dispone todo para el funcionamiento de la acción de la escuela"*

En ella el supervisor es la clave, el dice las ordenes, las sugerencias, y directrices para la mejora del proceso enseñanza aprendizaje.

El rol del supervisor autocrático es el siguiente:

- emite órdenes
- controla que se cumplan las ordenes
- propone soluciones por si mismo
- utiliza la autoridad, intimidación, en vez de la confianza y cooperación.
- No utiliza la capacidad creativa del docente
- No toma en cuenta las diferencias individuales
- No toma en cuenta la sensibilidad de las personas.

#### **La Supervisión Escolar Democrática:**

Es decir aquí existe libertad, respeto, flexibilidad, estimulación creativa, lo cual facilita en gran medida el proceso de supervisión

Aquí el rol del supervisor es el siguiente:

- Utiliza procedimientos científicos para resolver aquellas situaciones que se presentan.
- Se basa y aplica las normas de relaciones humanas
- Respeto la personalidad y la forma de ser de su equipo de trabajo.
- Estimula la iniciativa y la creatividad de su equipo de trabajo
- Estimula a su equipo de trabajo para que busquen soluciones a sus dificultades
- Estimula el trabajo en equipo
- Realiza constantemente evaluaciones y auto evaluaciones
- Estimula el pensamiento crítico y la libre expresión de su equipo



## **Funciones: técnicas, administrativas y sociales de la Supervisión Escolar**

### **Técnicas**

- Realizar investigaciones
- Promover y orientar la labor del docente
- Coordinar programas y planes

### **Administrativas**

- Realizar gestiones del proceso administrativo
- Organizar la gestión distrital
- Participar en el liderazgo del plantel
- Tomar decisiones
- Evaluar el proceso de supervisión

### **Sociales**

- Establecer comunicación con la comunidad educativa
- Propiciar la acción pedagógica en forma ética
- Gestionar presupuestos y gastos
- Estimular la autorrealización y motivar

## **La Evaluación de desempeño**

El procedimiento básico para evaluar el recurso humano se denomina *Evaluación de desempeño*, y generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación basados en una razonable cantidad de informaciones respecto de los empleados y de su desempeño en el cargo.

La Evaluación de Desempeño es un sistema de apreciación del desenvolvimiento del individuo en su cargo, y su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para

estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el estatus de algún objeto o persona.

La evaluación del desempeño de las personas constituye una técnica de dirección imprescindible en el proceso administrativo. Mediante ella se pueden encontrar problemas de supervisión del recurso humano, de integración del trabajador a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, de la falta de aprovechamiento de potenciales mayores que los exigidos para el cargo, de motivación, entre otros.

La evaluación de desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Esta no es un fin en si misma, sino un instrumento para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.

### **Métodos de evaluación de desempeño**

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado tienen la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ocurrió. Las técnicas de evaluación más comunes son:

*1. Escalas de puntuación:* el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. La evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación. Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto, a fin de permitir la obtención de varios cómputos. Algunas empresas acostumbran vincular la puntuación obtenida a los incrementos salariales. Sus ventajas son la facilidad de su desarrollo y la sencillez de impartirlo, los evaluadores requieren poca capacitación y se puede aplicar a grupos grandes de empleados. Las desventajas son numerosas: es muy probable que surjan distorsiones involuntarias en un instrumento subjetivo de este tipo; se eliminan aspectos específicos de desempeño de puesto a fin de poder evaluar puestos diversos. La retroalimentación también se ve menoscabada, porque el empleado tiene escasa oportunidad de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados cuando se administra una evaluación de carácter tan general.

*2. Lista de verificación:* requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características. El

evaluador suele ser el supervisor inmediato. Independientemente de la opinión del supervisor, el departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. El resultado recibe el nombre de lista de verificación con valores. Estos valores permiten la cuantificación. Si en la lista se incluyen puntos suficientes, puede llegar a proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado. A pesar de que este método es práctico y estandarizado, el uso de afirmaciones de carácter general reduce el grado de relación que guarda con el puesto específico. Las ventajas son la economía, la facilidad de administración, la escasa capacitación que requieren los evaluadores y su estandarización. Las desventajas son la posibilidad de distorsiones, interpretación equivocada de algunos puntos y la asignación inadecuada de valores por parte del departamento de personal, además de la imposibilidad de conceder puntuaciones relativas.

*3. Método de selección forzada:* obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra, las cuales son de carácter positivo o negativo. En ocasiones, el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de 3 o 4 frases. Independiente de las variantes, los especialistas agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano, como habilidad de aprendizaje, desempeño y relaciones interpersonales. El grado de efectividad del trabajador en cada uno de estos aspectos se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador, y además pueden mostrar las áreas que necesitan mejoramiento. Dentro de sus ventajas está que reduce las distorsiones introducidas por el evaluador, es de fácil aplicación, adaptable a diversos puestos y de fácil estandarización. Sin embargo, las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar específicamente relacionadas con el cargo, lo que puede limitar su utilidad para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño, y estos pueden percibirlo como injusto.

*4. Método de registro de acontecimientos críticos:* requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria, y consigne las acciones más destacadas (positivas o negativas) que lleva a cabo el evaluado. Estos acontecimientos tienen dos características: se refiere exclusivamente al período relevante a la evaluación, y se registran solo las acciones directamente imputables al empleado (las que escapan a su control sólo se registran para explicar el comportamiento del evaluado). Es útil para proporcionar retroalimentación al trabajador y reduce el efecto de distorsión por acontecimientos recientes, pero gran parte de su efectividad depende exclusivamente de los registros que lleve el evaluador. Algunos supervisores empiezan registrando algunos incidentes con lujo de detalles, pero posteriormente decae el nivel de registro, hasta que al acercarse la fecha de evaluación añaden nuevas observaciones. Cuando esto ocurre, se presenta el efecto distorsión que ejercen los acontecimientos recientes. Incluso cuando el supervisor registra todos los

acontecimientos, el empleado puede considerar que el efecto negativo de una acción equivocada se prolonga demasiado.

5. *Escalas de calificación conductual*: utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad. A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño. Una seria limitación del método radica en que sólo puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para ser efectivo y de administración práctica. La mayoría de los supervisores no mantiene actualizados los registros, por tanto se reduce la efectividad de este enfoque.

6. *Método de verificación de campo*: un representante calificado del personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato. A continuación, el experto prepara una evaluación que se basa en esa información. La evaluación se envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta primero con el experto de personal y posteriormente con el empleado. El resultado final se entrega al especialista de personal, quien registra las puntuaciones y conclusiones. La participación de un personal calificado permite que aumenten la confiabilidad y la comparabilidad, pero es probable que el aumento en el costo haga que este método sea caro y poco práctico. Una variante se emplea en puestos donde la evaluación del desempeño puede basarse en un examen de conocimientos y habilidades. Los expertos provienen del área técnica como del departamento de personal. Los exámenes pueden ser de muchos tipos y para que sean útiles deben ser confiables además de estar validados.

7. *Métodos de evaluación en grupos*: los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Por lo general, estas evaluaciones son conducidas por el supervisor. Son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago basados en el mérito, promociones y distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor. Con frecuencia, estos resultados comparativos no se revelan al empleado. Hay dos puntos importantes que apoyan el uso de estos métodos: en la organización siempre se efectúan comparaciones, y estos métodos son más confiables para el empleado. La confiabilidad resulta garantizada por el proceso mismo de puntuación y no por reglas y políticas externas.

## ¿QUÉ ES EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE?

### ¿Cómo entender la evaluación?

La evaluación educativa es un proceso muy complejo y precisamente por esta razón existen muchas formas de conceptualizarla, definirla y entenderla.

Es posible definirla a partir de lo que se hace cuando se evalúa y así afirmar que es un proceso de construcción de conocimiento a partir de la realidad, con el objetivo de provocar cambios positivos en ella. La evaluación educativa nunca es un hecho aislado y particular es siempre un proceso que partiendo del recojo de información se orienta a la emisión de juicios de valor respecto de algún sujeto, objeto o intervención educativos<sup>1[1]</sup>. Pero un proceso evaluativo sería absolutamente limitado y restringido si no estuviera dirigido, explícitamente, a la toma de decisiones en función de la optimización de dichos sujetos, objetos o intervenciones evaluadas.

Por ello es que se suele afirmar<sup>2[2]</sup> que éste es un proceso cognitivo (porque en él se construyen conocimientos), instrumental (porque requiere del diseño y aplicación determinados procedimientos, instrumentos y métodos) y axiológico (porque supone siempre establecer el valor de algo). De estos tres procesos simultáneos, sin duda, el proceso axiológico es el más importante y significativo, porque cuando se evalúa no basta con recoger información, sino que es indispensable interpretarla, ejercer sobre ella una acción crítica, buscar referentes, analizar alternativas, tomar decisiones, etc. Todo lo cual tiene como consecuencia fundamental la legitimación del valor de determinadas actividades, procesos y resultados educativos, es decir la creación de una “cultura evaluativa”, en la que cada uno de los instrumentos empleados y los conocimientos generados adquiere sentido y significado. En tal perspectiva Valdez (2000) afirma que la evaluación del desempeño docente es “una actividad de análisis, compromiso y formación del profesorado, que valora y enjuicia la concepción, práctica, proyección y desarrollo de la actividad y de la profesionalización docente”<sup>3[3]</sup>. La evaluación, quiérase o no, orienta la actividad educativa y determina el comportamiento de los sujetos, no sólo por los resultados que pueda ofrecer sino porque ella preestablece qué es lo deseable, qué es lo valioso, qué es lo que debe ser.

Por otra parte, la evaluación educativa también se suele definir ateniéndose a aquello que es objeto de evaluación. Si ésta se centra en los resultados educativos se la define como



evaluación sumativa. Si, de manera diferente, se orienta al estudio y valoración de los procesos educativos y de las interrelaciones educativas entre los sujetos se la define como evaluación formativa. En la primera de estas dos comprensiones, generalmente la evaluación es asociada al uso de determinadas tecnologías educativas, al empleo de ciertos instrumentos y escalas de medición. Mientras que la segunda de ellas busca comprensiones más globales, muchas veces no cuantificables.

También es posible hacerlo a partir del tipo de proceso y su finalidad. Así, algunos la conciben como un proceso riguroso de medición cuantitativa que tiene puesto el interés en realizar comparaciones precisas y determinar distancias cuantificables entre una situación determinada y un modelo deseable, claramente establecido. Una evaluación de esta naturaleza requiere hacer uso de un patrón de medida, lo que supone definir indicadores objetivamente verificables y cuantificables, determinar desde allí unidades de medida, construir escalas de medición y diseñar instrumentos válidos y confiables.

Pero, quienes la entienden, más bien como construcción y emisión de juicios de valor, o como un proceso de valoración no cuantitativa en función de ideales, es porque lo único que desean lograr es que se acorte la brecha entre los desempeños y condiciones actuales y los deseables. Para poder evaluar el desempeño docente desde esta comprensión, se requiere tener claridad y haber alcanzado acuerdo respecto al deber ser del desempeño docente y contar con una conciencia ética y moral suficientemente desarrollada, especialmente en los docentes, porque la evaluación tendería que ser sobre todo una auto y coevaluación, desarrollada a través de procesos de reflexión y análisis de los propios desempeños, en relación con los desempeños que la sociedad o el sistema educativo considera deseables.

Finalmente, hay quienes la asumen como autoverificación de objetivos alcanzados o comparación entre lo conseguido y lo personal o colectivamente deseado o proyectado, entre el camino recorrido y el camino previamente diseñado. En esta perspectiva se requeriría que los docentes y los centros hubieran formulado sus propios objetivos, claros y bien definidos, así como diseñado estrategias plenamente aceptadas.

Sin embargo, es importante tener en cuenta lo que muchos han hecho para evitar una evaluación reducida y miope, a saber, optar por una evaluación definida como la combinación de todas estas comprensiones, asignándole mayor peso y significatividad a alguno de los polos dentro de las combinaciones resultantes. De esta opción podríamos concluir que al proponerse evaluar el desempeño docente es importante tener en cuenta que:

- Es indispensable estar seguro de que lo que se evalúa es lo que se considera efectivamente un desempeño deseable, porque el efecto “cultural” de lo realmente evaluado será siempre más poderoso y determinante, sobre los desempeños futuros, que las intenciones declaradas de la misma.
- Se debe prestar más atención a la “cultura evaluativa” que se originará con la forma en que se evalúe que a los procedimientos e instrumentos de evaluación. En todo caso, antes de aplicar estos últimos es indispensable determinar cuáles serán los impactos que podrían producir (positivos o negativos) en la cultura evaluativa que se requiere construir.
- No deben efectuarse reduccionismos o sesgos al diseñar el sistema evaluativo y tenerse en cuenta que son tan importantes los resultados como los procesos. Es tan importante la información cuantificable y “objetiva” como la información imprecisa y los procesos “subjetivos” que pueden desencadenarse con la evaluación. Es tan importante que quien evalúe se coloque fuera del proceso evaluado, como que quien está dentro y totalmente involucrado pueda participar en la evaluación. Es tan importante que se evalúe desde aquello que se ha asumido como social y universalmente deseable, como que se lo haga desde lo que es deseable y valioso para cada sujeto particular.
- No debe temerse a un proceso evaluativo muy complejo, porque toda simplificación puede resultar reductiva y empobrecedora.

### *¿Qué es desempeño docente?*

Para muchos el docente es un trabajador de la educación. Para otros, la mayor parte de los docentes son esencialmente servidores públicos. Otros lo consideran simplemente un educador. También puede considerársele como un profesional de la docencia y aun hay quienes todavía lo consideran una figura beatífica y apostólica. Aunque establecer la distinción pueda parecer una trivialidad, optar por una u otra manera de concebir al docente puede tener importantes implicancias al proponer un sistema de evaluación de su desempeño.

Concebirlo, simplemente, como un trabajador de la educación o como un servidor público, estaríamos en una comprensión ambigua, poco específica y desvalorizante del rol del docente. Por una parte, es evidente que muchos trabajadores o servidores públicos podrían caer dentro de esa clasificación sin ser docentes, ya que son muchas las personas que perciben una remuneración por prestar una diversidad de servicios en dicho ámbito. Por otra, es muy difícil evitar la connotación de no profesionalidad, de ser ejecutor de las órdenes e instrucciones superiores que tienen los términos Trabajador y servidor.



Por otra parte, entenderlo como educador, puede resultarnos además de también genérico y poco claro, ya que en principio todos educamos y todos somos educados, sino que puede hacer referencia a la mítica imagen del docente “apóstol de la educación”, con una misión que al trascender lo mundano pierde una característica propia de todo servicio profesional, a saber, la rendición mundana y social de cuentas por la calidad del servicio prestado.

La profesionalidad de la docencia hace referencia no sólo al tipo de actividad económica que realiza, al tipo de servicio público que presta, a la relevancia de este servicio en relación al desarrollo de la sociedad y del género humano, sino también a la necesaria calificación y calidad profesional con la que se espera que lo haga.

*¿Para qué podría ser útil la evaluación del desempeño docente?*

1. Consideramos que la más importante utilidad que esta evaluación debería tener es el posibilitar el diseño de estrategias y medidas de refuerzo y crecimiento profesional pertinentes y ajustadas a las condiciones y necesidades reales de cada docente. Es evidente que las necesidades de formación y capacitación de los docentes son diversas y que las propuestas uniformes y monocordes terminan siendo útiles sólo para un grupo pequeño a cuyas necesidades responde.
2. Por otra parte, un sistema de evaluación participativo, con criterios concordados y procedimientos auto y coevaluativos, permitiría lograr un mayor nivel de compromiso de cada docente con las metas, los objetivos y las personas involucradas en el proceso educativo.
3. Así mismo, un sistema de evaluación, con participación de todos los actores involucrados en el proceso educativo permitiría el empoderamiento y la responsabilización individual y colectiva de todos los ciudadanos respecto a las grandes metas y objetivos educativos nacionales, regionales, locales o institucionales, y a sus resultados.
4. La evaluación del desempeño docente permitiría también la formulación de metas y objetivos institucionales, regionales o nacionales pertinentes que se definirían sobre bases y condiciones reales.
5. Esta evaluación sería un insumo fundamental para el enriquecimiento de las propuestas y el currículo de las instituciones formadoras de docentes.
6. A cada docente le permitiría el delineamiento de metas y objetivos personales de crecimiento profesional.
7. Podría ser empleada para seleccionar y escoger a quienes hayan logrado una mayor desarrollo de las competencias necesarias, entre quienes quieren incorporarse a la carrera magisterial o a un centro educativo determinado.

8. Finalmente, podría ser útil para calificar y clasificar a los docentes en un escalafón o en los niveles de la carrera magisterial, para determinar si cuentan con las condiciones adecuadas para asumir una función o un cargo determinados, o para sancionar, positiva o negativamente a los docentes, aplicando incentivos y estímulos o medidas punitivas a docentes individuales o a colectivos docentes.

Estas posibles finalidades también podrían ser analizadas preguntándonos

### **Criterios de Evaluación y Valencias Relativas**

El *Manual de la Facultad* (páginas 65-69) establece los criterios que se deben emplear en la evaluación de la facultad en la Universidad Interamericana de Puerto Rico. Con excepción de que los procesos de enseñanza y aprendizaje deben tener una importancia predominante, el Manual no dispone las valencias o pesos relativos que debe dársele a cada uno de dichos criterios en la evaluación de un miembro de la facultad. Cada unidad debe fijar, de acuerdo con su misión, la importancia relativa de cada criterio de evaluación, en función de sus particulares objetivos institucionales y siguiendo los parámetros institucionales del *Manual de la Facultad*. Así pues, una unidad que ofrezca programas graduados puede, por ejemplo, reconocerle una valencia mayor al criterio de investigación y trabajo creativo que otra unidad que sólo ofrezca programas subgraduados. Naturalmente, cada unidad debe precisar dichas valencias dentro de ciertos parámetros aplicables a la Institución completa. En ningún caso, por ejemplo, debe reconocérsele al criterio general de servicio a la Institución, o al de investigación o trabajo creativo, un peso menor de 10% de la evaluación, ni mayor de 20%.

A continuación se relacionan los diversos criterios generales y específicos que dispone el *Manual de la Facultad* para la evaluación del personal docente. El dominio de los procesos de enseñanza y aprendizaje se estiman de mayor importancia que cualquier otro criterio y recibe alrededor de dos terceras partes del valor de la evaluación.

#### **Sección de Criterios:**

- **Calidad docente**
  - Dominio de la disciplina que enseña.
  - Habilidad para organizar el contenido y presentarlo en forma clara, lógica e imaginativa.
  - Conocimiento de los desarrollos actuales en la propia disciplina.
  - Habilidad para relacionar su disciplina con otras esferas de conocimiento.
  - Habilidad para promover y ampliar el interés del estudiante en la asignatura.



- Habilidad para desarrollar y utilizar métodos y estrategias adecuados, incluyendo el uso de la tecnología educativa, para una enseñanza efectiva.
- Disponibilidad y eficacia en la orientación académica del estudiante.
- Posesión de los atributos de integridad, laboriosidad, liberalidad y objetividad en la enseñanza.
- **Servicio a la Institución**
  - Trabajo en comités de facultad en el nivel departamental.
  - Participación y aportación a reuniones de facultad y de comités en el nivel de la unidad y otros.
  - Servicio en comités y en organizaciones institucionales y estudiantiles.
  - Colaboración con actividades estudiantiles.
  - Asignaciones especiales.
  - Designaciones como director\ a de departamento, presidente\ a de comité y otras.
  - Participación en organismos de gobierno, tales como, los Senados Académicos, el Consejo Universitario.
- **Investigación y trabajo creativo**
  - Publicaciones
  - Investigaciones no publicadas, ponencias o monografías relacionadas con el salón de clases o con la disciplina.
  - Concesión de ayudas para investigación y proyectos.
  - Invenciones y patentes.
  - Labor artística y actuación.
  - Reseñas sobre trabajos creativos.
- **Competencia profesional y actividades**
  - Otorgamiento de premios, ayudas o becas.
  - Nombramiento en capacidad asesora o ejecutiva en agencias del gobierno y privadas.
  - Participación activa en organizaciones profesionales (reuniones anuales, posiciones electivas, comités y otros).
  - Recurso en conferencias y charlas.
  - Participación en conferencias, congresos o institutos.
  - Educación graduada post doctoral y continua.
- **Servicio a la comunidad**
  - Servicio en el campo profesional del individuo como consultor o como investigador.
  - Servicio como recurso.
  - Conferenciante de grupos de la comunidad.
  - Participación activa en gestiones políticas, religiosas o cívicas.

## Conclusiones

La mayoría de los maestros, al realizar sus labores de enseñanza tienen mayor capacidad que la que ejercitan, pero la falta de varios factores como: visión,, experiencia, adaptación al medio social, destreza para dirigir y evaluar el trabajo de los alumnos y la presión que ejerce la comunidad impiden que ellos pongan en práctica toda su preparación y habilidades en el desarrollo diario de sus funciones; una alternativa para el mejoramiento de sus actividades es la supervisión docente.

La función del supervisor en la escuela es ayudar a los maestros a que utilicen su máxima potencialidad: Todos los trabajadores de la educación tienen necesidad, en una u otra forma, de recibir ayuda técnica, oportuna y científicamente proporcionada. Cada uno de los docentes por competentes que sean, necesitan orientación.

Además, cuando el principal objetivo de la supervisión es estimular el progreso profesional de los responsables de la educación, esto garantiza por sí solo la necesidad constante de la supervisión, pues el campo del conocimiento humano no tiene límites y el maestro puede prepararse para ser cada día mejor, favoreciendo con ello el mejoramiento de la educación y de la sociedad en general ya que el proceso educativo no puede quedar



librado a su suerte y a la expectativa de si resulta o no, por lo que es también responsabilidad de la supervisión en general y del supervisor en particular, comprometerse en ayudar y apoyar al maestro para alcanzar el mejoramiento del proceso enseñanza-aprendizaje, contribuyendo así al logro del compromiso de la excelencia y calidad educativa que se exige a todos los niveles.

### **Bibliografía:**

COLOMINE Solarte, Feijoó : **La Ley Orgánica de Educación. Notas Críticas-Texto.** Facultad de Humanidades y Educación. Universidad Central de Venezuela. Caracas.

COLOMINE Solarte, Feijoó : **La Ley Orgánica de Educación.**

GONZALEZ, Armando : Los Procesos Administrativos y la **Administración Escolar.** Santino Distribuidora Escolar S.R.L. Caracas.



REQUEIJO Daniel y LUGO Alfredo : **Administración Escolar**. Editorial Biósfera. Caracas.

Dieterich S., Heinz, "Globalización y Educación". En memoria del Simposio Internacional: Formación Docente, Modernización Educativa y Globalización. SEP-UPN, México, Sept. de 1995

Thurow, Lester. El futuro del capitalismo. Capítulo sobre la globalización Vergara, Buenos Aires, Argentina, 1997 (opcional)

Dussel, Enrique,. Ética de la liberación, en la edad de la globalización y la exclusión Juan Pablos-UACJ, México, 1988 pp. 15-28

Díaz Barriga, Ángel. La escuela en el debate modernidad-posmodernidad".En el libro de Alicia de Alba (comp.) Posmodernidad y educación. CESU-UNAM y Porrúa México, 1995

Nérci, Imideo G.; "*Introducción a la Supervisión Escolar*", Editorial Kapelusz, Argentina, 1986.

Fermín, Manuel; "*Tecnología de la Supervisión Docente*", Editorial Kapelusz, Argentina, 1980.

Werther William. Administración de Personal y Recursos Humanos. McGraw-Hill. DF , México 1992

### ***Internet***

MEP Misión Visión, y funciones da la Supervisión Costarricense [www.mep.go.cr](http://www.mep.go.cr) 2006

<http://www.uag.mx/63/a10-04.htm>

<http://www.monografias.com>