UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR

DR. LUIS ALONSO APARICIO

DIRECCIÓN DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN

# "METODOLOGÍAS DE SUPERVISIÓN, EVALUACIÓN Y ASESORÍA EDUCATIVA EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN BÁSICA PÚBLICA Y PRIVADA, EN LA ZONA SEIS, DISTRITO TRES DE SAN SALVADOR, EL SALVADOR 2011."

TESIS PRESENTADA POR


LIC. WENDY ELIZABETH PADILLA DE HENRÍQUEZ

LIC. ELVA ELIZABETH MARTÍNEZ DE GONZÁLEZ


PARA OPTAR AL GRADO DE:

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

ASESOR:

LIC. MARTÍN ULISES APARICIO MORATAYA

SAN SALVADOR, AGOSTO DE 2014

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR**
**DR. LUIS ALONSO APARICIO**
**DIRECCIÓN DE POSGRADO Y EXTENSIÓN**

**ING. LUIS MARIO APARICIO GUZMÁN**

**RECTOR**

**MAESTRA CATALINA MACHUCA DE MERINO**
**VICERRECTORA ACADÉMICA**

**LICENCIADA FIANA LIGIA CORPEÑO RIVERA**
**VICERRECTORA ADMINISTRATIVA**

**MAESTRO JORGE ALBERTO ESCOBAR**
**DECANO FACULTAD DE EDUCACIÓN**

**LICENCIADA ROXANA MARGARITA RUANO CASTILLO**
**DIRECTORA DE ADMINISTRACION ACADÉMICA**

**MAESTRA REBECA RAMOS DE CAPRILE**
**DIRECTORA DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN**

**SAN SALVADOR, AGOSTO DE 2014**

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA
EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO
ILUMINA Y LIBERA

# MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR

Msc. Silvia Rebeca Ramos de Caprile
Presidenta

Msc. Fernando Arturo Vásquez
Primer Vocal

Msc. Vilma Elizabeth Molina Moisa
Segundo Vocal

Msc. Martín Ulises Aparicio
Asesor

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA DE EL SALVADOR
"Dr. Luis Alonso Aparicio"
Facultad de Educación

Mes: 22 DE ABRIL Año: DOS MIL CATORCE

En la Universidad Pedagógica de El Salvador, Dr. Luis Alonso Aparicio, a las diecisiete horas y treinta minutos del día veintidós de abril del año dos mil catorce, siendo éstos el día y la hora señalados para la defensa del trabajo de graduación titulado: "METODOLOGIAS DE SUPERVISION, EVALUACION Y ASESORIA EDUCATIVA EN INSTITUCIONES DE EDUCACION BASICA PUBLICA Y PRIVADA, EN LA ZONA SEIS, DISTRITO TRES DE SAN SALVADOR, EL SALVADOR , 2011", presentada por: LCDA. WENDY ELIZABETH PADILLA DE HENRIQUEZ y LCDA. ELVA ELIZABETH MARTINEZ DE GONZALEZ, para optar al grado de MASTER EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN. El tribunal estando presente los interesados, después de haber deliberado sobre la defensa de su trabajo de graduación, ACUERDA

Aprobar

LCDA. REBECA RAMOS DE CAPRILE
Presidente

DR. FERNANDO VASQUEZ
1er. Vocal

LCDA. VILMA MOLINA MOISA
2do. Vocal

LCDA. WENDY E. PADILLA DE HENRIQUEZ
Sustentante

LCDA. ELVA E. MARTINEZ DE GONZALEZ
Sustentante

# DEDICATORIA

**A Dios Todopoderoso**: de quien proviene la sabiduría y la inteligencia. Gracias por siempre estar conmigo y llenarme de Tu gracia. Eres todo para mí. Haces por nosotros más de lo que pedimos o deseamos. Simplemente: Sobrenatural. Te amo.

**A mi Esposo**: Gracias por animarme e impulsarme a luchar por mis sueños, gracias por tu amor, por tus palabras de aliento, por tu apoyo, por tu comprensión y todos tus consejos.

**A mi Papá:** Por tu ejemplo, por tu sabiduría, por tu apoyo incondicional, porque siempre estas allí cuando te necesito.

**A mi Mamá:** Mujer virtuosa y ejemplo de sabiduría, servicio, de temor y amor a Dios. Te amo mamita y siempre estarás en mi mente y en mi corazón.

**A mi pequeña Gabriela Raquel:** Princesa, eres el mejor regalo que Dios me ha dado. Tú eres el motor que me impulsa a luchar. Gracias por llenar mi vida de tanta felicidad.

Wendy Padilla de Henríquez

## DEDICATORIA

Primeramente, **A Dios,** ya que mi competencia viene de Él. Reconozco que lo que he logrado en la vida y lo que tengo es gracias a Él y que sin Él no soy nada. Gracias Dios por darme fortaleza en esos tiempos que mis fuerzas se agotaban. Gracias por alegrar mis días. Sin ti, mi vida no tiene razón de ser. Eres todo para mí.

**A mi Esposo**: Hubiera sido difícil lograrlo sin tu ayuda, apoyo incondicional, ánimo, comprensión y tu optimismo. Gracias por esperarme a que saliera de clases, muchas veces teniendo la cena lista o comprando cualquier bocadillo para que no llegara a cocinar! Gracias por dejar que Dios me ame a través de ti.

**A mis Padres**: Por animarme a seguir adelante en mi proceso educativo. Gracias papá por inculcarme el amor a la lectura. Gracias mamá por inculcarme diligencia. Su ejemplo me desafía a perseguir mis sueños.

**A mi amado hijo Esteban Natanael**: Corona y Regalo de Dios. Eso significan tus nombres y eso eres para nosotros. Tu llegada es la cereza de tanta bendición recibida de parte de Dios. No tienes idea de cuánta felicidad has traído a nuestro hogar. Jamás cambiaríamos nuestra historia. Te amamos hijo!

De manera especial, también quiero agradecer a Licda. **Susan de Kerrinckx** por animarme a tomar este desafío y apoyarme en todos los sentidos.

Elizabeth de González

## AGRADECIMIENTOS

Son muchas las personas que han formado parte de nuestra vida profesional a las que nos encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y asesoramiento a lo largo del desarrollo de esta investigación. De igual manera agradecer a nuestro asesor de Tesis Licdo. y Máster Martin Ulises Aparicio por su visión crítica, sus consejos, su esfuerzo y dedicación. Gracias a sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación se ha logrado poder terminar esta investigación con éxito.

También nos gustaría agradecer a todos los profesores de la carrera de maestría porque todos han aportado un granito de arena a nuestra formación.

La realización de este estudio de investigación ha sido posible gracias al apoyo de muchas personas que colaboraron directa e indirectamente, acompañándonos en los diferentes momentos que llevó la elaboración de este trabajo, agradecemos a los Centros Escolares que abrieron sus puertas para materializar la investigación, directores, maestros y alumnos que compartieron sus experiencias, enriqueciendo y dándole validez al estudio.

Gracias a Todos.

Elizabeth y Wendy

# ABSTRACT

The purpose of this study was to investigate the relationship between head teacher's supervisory procedures and teacher's administrative and pedagogical performance. The study was an exploratory and descriptive design. The population comprised all the 117 head teachers: principals, vice-principals and coordinators; and 1282 teachers from private and public schools in district 3, zone 6 from San Salvador. The stratified sampling technique was used to select 38 head teachers and 134 teachers. The study employed questionnaires for head teacher and teachers for data collection. Descriptive statistics such as frequencies and percentages were used to analyze quantitative data. Qualitative data was analyzed using techniques like content analysis, analysis of meaning and implications from the collected information. The results revealed that there was a significant relationship between control and evaluation oriented supervision, with regards to the teacher's administrative and pedagogical performance. Besides, it was found that supportive supervision does relate to teacher's pedagogical performance. Lack of supportive supervision affects in a negative way the teacher's pedagogical performance. Based on the findings, it was recommended that head teacher's supervisory procedures in terms of control, evaluation and support should be provided for teachers' effectiveness in their administrative and pedagogical performance.

# INDICE

**Introducción** i

**Capítulo I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

1.1 Descripción de la situación problemática 17

1.2 Planteamiento del Problema 20

1.2.1Problemas Específicos 23

1.2.2 Objetivos de la Investigación 23

1.2.2.1 Objetivo General 23

1.2.2.2 Objetivos Específicos 23

1.3Justificación de la investigación 24

1.4Delimitación de la Investigación 26

1.4.1 Espacial 26

1.4.2 Temporal 26

1.4.3 Social 26

**Capítulo II MARCO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN**

2.1 Marco Histórico 28

2.2 Marco Normativo 37

2.3 Marco Teórico 43

2.3.1 Definición de Supervisión Educativa 43

2.3.2 Periodos en la Evolución de la Supervisión 45

2.3.3 Clasificación de tradiciones y teorías científicas de la organización . 46

2.3.4 Modelos de Supervisión Educativa 51

2.3.5 Funciones de la Supervisión Educativa 58

2.3.6 Procedimientos de Supervisión 71

2.3.7 Desempeño Docente 77

2.3.7.1 Desempeño Docente Técnico Administrativo y Pedagógico 85

**CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN**

3.1 Diseño de Investigación 89

3.2 Tipo de Investigación 90
3.3 Población y Muestra 91
3.3.1 Población 91
3.3.2 Muestra 91
3.4 Sistema de Hipótesis 93
3.4.1 Hipótesis General 93
3.4.2 Hipótesis Nula 93
3.4.3 Hipótesis Específicas 94
3.4.4 Hipótesis Específicas Nulas 94
3.4.5 Definición de Variables 94
3.4.5.1 Operacionalización de Variables en Indicadores 96
3.5 Matriz de Congruencia 102
**CAPÍTULO IV MARCO OPERATIVO**
4.1 Técnicas e Instrumentos 110
4.1.1 Técnicas 110
4.1.2 Descripción de Instrumentos 111
4.2 Procedimiento de Recolección 112
4.3 Procedimiento para procesar e Interpretación de Datos 112
4.4 Resultados por hipótesis y variables (análisis descriptivo porcentual) 113
**CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**
5.1 Conclusiones 153
5.2 Recomendaciones 161

**Bibliografía** 165
**Anexos** 170

## INDICE DE TABLAS

**Respuestas dadas por Directivos.**

Tabla 1 A: Revisión de documentos pedagógicos. 113
Tabla 2 A: Dar a conocer la normativa institucional. 115
Tabla 3 A: Metodología fundamentada en los acuerdos del marco normativo. 119
Tabla 4 A: Desempeño docente administrativo. 119
Tabla 5 A: Rendimiento académico de estudiantes. 121
Tabla 6 A: Desempeño docente pedagógico. 121
Tabla 7 A: Procedimiento de supervisión. 127
Tabla 8 A: Calidad de las planificaciones. 129
Tabla 9 A: Asesoría al docente. 139
Tabla 10 A: Procedimientos de evaluación al docente. 146
Tabla 11 A: Procedimientos que ayudan a mejorar el desempeño docente. 147 - 148
Tabla 12 A: Mejoras propuestas para hacer más eficiente el sistema de supervisión. 150

**Respuestas dadas por Docentes.**

Tabla 1 B: Revisión de documentos pedagógicos. 116 - 117
Tabla 2 B: Dar a conocer la normativa institucional. 118
Tabla 3 B: Metodología fundamentada en los acuerdos del marco normativo. 123
Tabla 4 B: Especialidad del docente. 123
Tabla 5 B: Desempeño docente administrativo. 124
Tabla 6 B: Rendimiento académico de estudiantes. 125
Tabla 7 B: Desempeño docente pedagógico. 126
Tabla 8 B: Procedimiento de supervisión. 130

Tabla 9 B: Calidad de las planificaciones. 132
Tabla 10 B: Asesoría al docente. 141
Tabla 11 B: Procedimientos de evaluación al docente. 146
Tabla 12 B: Procedimientos que ayudan a mejorar el desempeño docente. 148 - 149
Tabla 13 B: Mejoras propuestas para hacer más eficiente el sistema de supervisión. 150 - 151

# INTRODUCCIÓN

La función supervisora tiene una connotación muy relevante en el quehacer educativo, ya que ésta podría garantizar en buena parte, el funcionamiento del día a día de las instituciones educativas siendo su objetivo la mejora continua de la calidad de los resultados de aprendizaje. Para una evidente mejoría en la eficacia de los servicios educativos, se debe considerar la efectiva supervisión, evaluación y asesoría de los diferentes actores que conforman la comunidad educativa, ya que a ellos les compete especialmente el sector docente quienes son los protagonistas de garantizar la puesta en práctica de las acciones que orienten a la calidad en la educación tanto pública como privada de El Salvador.

Desde la Reforma de 1968, se contempla la supervisión escolar como un componente esencial para encaminar al sistema educativo hacia la calidad. Es por ello, que en 1973 se publica una especie de manual que se llamaba: “Supervisión escolar: organización, principios, objetivos, técnicas, mapas educativos, normas de centros educativos”, en donde, como su título lo sugiere, se plasmaba en detalle el quehacer de los supervisores escolares, sus asistentes, los supervisores docentes, el organigrama y las funciones de cada ente supervisor.

Lo que le esperaba a la supervisión en los años ochenta fue un tanto dramático, después de tantos esfuerzos durante la década de los setenta, la supervisión fue eliminada del marco de las reformas administrativas.

Sin embargo, a partir de la década de los noventa, en El Salvador se reinició la supervisión educativa como una acción técnica y administrativa, dirigida a mejorar el funcionamiento de las instituciones educativas y el desarrollo de los demás elementos que constituyen el Sistema educativo, entre ellos el desempeño docente.

La Tesis: "**Metodologías de supervisión, evaluación y asesoría educativa en instituciones de educación básica pública y privada en la zona seis, distrito tres de San Salvador, El Salvador 2011."** se ha desarrollado con la finalidad de identificar las acciones específicas que se emplean para realizar la supervisión educativa en sus tres funciones: control, evaluación y asesoría; así como su influencia en el desempeño docente. Comienza por definir la supervisión y cómo ha evolucionado este concepto. Se describen los procedimientos de acuerdo a las funciones, los diferentes modelos de supervisión educativa; y su relación con el desempeño tanto administrativo como pedagógico de los docentes.

Este trabajo ha sido dividido en un esquema de capítulos. Los títulos de éstos indican los temas que se desarrollan. Los capítulos son:

I. Planteamiento del problema: En donde se hace una descripción de la problemática existente sobre la supervisión educativa además de hacer un planteamiento del problema, se plasma el objetivo general y los objetivos específicos, además se hace una justificación de la Investigación y se establecen las limitantes que hubo.
II. Marco Referencial de la Investigación: En este apartado se describen aspectos tales como: Marco Histórico, marco normativo, marco teórico. En el marco histórico se presenta los antecedentes de la supervisión educativa. En el marco normativo las leyes que rigen el quehacer de la supervisión escolar en El Salvador, y en el marco teórico, la teoría que sustenta las diferentes formas de hacer supervisión, los procedimientos, modelos y funciones de supervisión; así como los periodos en la evolución de la supervisión y la clasificación de las teorías relacionadas a la supervisión. Se aborda también el concepto de desempeño docente tanto administrativo como pedagógico.
III. Marco Metodológico de la investigación: Aquí se definen temas tales como: El diseño de la investigación, tipo de investigación, la población y muestra que se utilizó, se describen las hipótesis de estudio y se efectúa la operacionalización de las variables e indicadores.

IV. Marco Operativo: En este capítulo se describen las técnicas e instrumentos que fueron utilizados para realizar la investigación, así como también se describe el proceso de recolección, el procedimiento para procesar e interpretar los datos obtenidos, los resultados de hipótesis y variables, se efectúa la comprobación de hipótesis y se plasman los principales hallazgos de la investigación.

V. Conclusiones y Recomendaciones.

Con esta Investigación esperamos aportar elementos para impulsar el campo de la supervisión en las Instituciones públicas y privadas, así como alentar el cambio acerca de la concepción, práctica y compromiso del supervisor hacia la práctica de la supervisión escolar.

Finalmente, el documento contiene la bibliografía consultada y los anexos correspondientes.

# CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

## 1.1 Descripción de la Situación Problemática

El tema de la supervisión escolar en El Salvador ha sido abordado en las diferentes reformas educativas que ha habido en el país de manera diferente. Por ejemplo, en la primera Reforma Educativa oficial en el año 1940, se crearon las Comisiones de Educación, en donde los alcaldes tenían injerencia directa en las escuelas que financiaban. El profesor Sergio Ovidio García (1987), en una conferencia titulada "Cincuenta años de supervisión escolar", relata que incluso en las poblaciones urbanas, la policía municipal pasaba a verificar la asistencia de los docentes, a quienes solía pedir la firma. Indudablemente era una supervisión con tinte de inspección y control de la labor docente.

Para que el proceso de supervisión se hiciera más sistemático, en la reforma de 1968, se estableció un año lectivo a la capacitación de los supervisores con financiamiento y asesoría de UNICEF-UNESCO. Los cursos se impartieron en Ciudad Normal Masferrer e incluían contenidos sobre ciencias y humanidades y administración y técnicas de supervisión.[1] En la década de los ochenta, la supervisión queda encapsulada y es eliminada del marco de las reformas educativas que se gestaron en ese periodo.

El Plan de gobierno del quinquenio 1989-1994 proyectó una Reforma Educativa, orientada a cambiar las estructuras educativas centralizadas en los niveles Regionales y Subregionales. Esta situación generó estrategias para facilitar junto con los diversos programas y proyectos las condiciones adecuadas en la departamentalización y descentralización de los servicios educativos.

Es por ello que, a partir de la década de los noventa, en El Salvador se reinició la supervisión educativa como una acción técnica y administrativa, dirigida a mejorar el funcionamiento de las instituciones educativas y el desarrollo de los demás elementos que constituyen el sistema educativo.

[1] Aguilar Avilés, Gilberto (1995); Documento I, Reforma Educativa en Marcha, Un vistazo al pasado de la Educación; San Salvador

A partir de entonces, el Ministerio de Educación de El Salvador ha implementado diferentes acciones de supervisión con el propósito de dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos y metas del sistema educativo. Debido a necesidades del mismo sistema, las acciones de supervisión han tomado distintas características y modalidades. Así, por ejemplo en la década de los 90 se caracterizó como supervisión; sin embargo, posteriormente se le llamó asesoría pedagógica.

Haciendo un recuento de los cambios significativos de la Reforma de 1996, nace la Ley General de Educación que en su artículo 1 dicta: "La educación es un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes." Para garantizar que se brinde una educación de acuerdo a lo descrito en la ley es necesario contar con un sistema de supervisión interno y externo en las instituciones educativas, ya que ésta vela porque la calidad educativa sea pertinente a los estándares y criterios establecidos.

Existen indicadores que muestran que la implementación de la supervisión interna no ha sido valorada adecuadamente y que por lo tanto no se ha desarrollado en función de mejorar la práctica docente. Así por ejemplo, los resultados incipientes y desalentadores de las pruebas estandarizadas como la PAES ( del 2002 al 2008 mostró un ascenso lento 4.56, 4.70, 4.77, 5.04, 5.53, 5.92, 6.17; pero en 2009 la nota promedio fue 4.99 y en el 2010 fue 5.14)[2]; estudiantes que aprenden mucho menos de lo esperado en su nivel, la calidad de profesionales así como las competencias de los graduados de estas últimas generaciones, entre otros, son algunos factores que indican que se debe poner especial atención a la manera en que el proceso de enseñanza aprendizaje se está desarrollando.

[2] Rosa, Claudio. (2011, 21 de noviembre). Resultado PAES: preocupante alerta. La Prensa Gráfica. Consultado el 10 de febrero de 2013, de http://www.laprensagrafica.com/opinion/editorial/232079-resultado-paes-preocupante-alerta.html

La supervisión interna, desarrollada en sus tres fases: control, evaluación y asesoría, podría garantizar en buena parte, el funcionamiento del día a día de las instituciones educativas siendo su objetivo la mejora de la calidad de los resultados de aprendizaje. Para una evidente mejoría en la eficacia de los servicios educativos en las instituciones tanto públicas como privadas, se debe considerar la efectiva supervisión, evaluación y asesoría de los diferentes actores que conforman la comunidad educativa, especialmente el rol de los docentes.

El desempeño tanto administrativo como pedagógico del docente es crucial en la mejora de la calidad de la educación ya que es el principal actor para crear un ambiente adecuado para desarrollar el proceso de enseñanza aprendizaje, garantizando los resultados propios de la actividad docente.

En este sentido, compete tanto al sistema como a los diferentes actores de la comunidad educativa, garantizar la puesta en práctica de las acciones que orienten a la calidad en la educación tanto pública como privada de El Salvador.

La temática "Metodologías de supervisión, evaluación y asesoría educativa en Instituciones de educación básica pública y privada, en la zona seis, Distrito tres de San Salvador, El Salvador 2011" fue elegida, por la necesidad que existe de documentar el trabajo de supervisión aplicada en sus tres fases: control, evaluación y asesoría; y su incidencia en el desempeño administrativo y pedagógico de los docentes; tanto en escuelas públicas como de instituciones privadas de San Salvador.

Una efectiva supervisión reconoce la diferencia entre el modo como son las cosas y el modo como deben de ser. Una de las estrategias más eficaces para analizar y mejorar las situaciones en un centro escolar, es tener una visión clara y objetiva de lo que está sucediendo y es esto lo que busca la supervisión interna y externa, ya que el proceso educativo no puede quedar librado a su suerte y a la expectativa de si resulta o no.

## 1.2 Planteamiento del Problema

La supervisión interna es un elemento fundamental para verificar el desempeño docente, ya que permite dirigir los esfuerzos de las actividades tanto técnicas-administrativas como pedagógicas del equipo docente hacia la mejora de la calidad educativa y el cumplimiento de los objetivos operativos y estratégicos.

Pretende también, estimular el progreso del profesional responsable del proceso de enseñanza aprendizaje con el fin de lograr la mejora en la calidad de la educación.

Por lo tanto, es necesario definir los procedimientos de supervisión y además contar con el personal idóneo para su debida implementación y que tenga la visión clara de los estándares y requerimientos internos de la institución así como también que cumpla con las exigencias del Ministerio de Educación.

Como se ha mencionado anteriormente, es a partir de la década de los noventa que se dinamiza nuevamente el proceso de supervisión sistematizada en los centros educativos tanto públicos como privados de El Salvador.

En 1995, bajo la administración del Dr. Armando Calderón Sol, se impulsa el último proyecto de Reforma Educativa del país que se dedica a una extensa consulta ciudadana guiada por la Comisión de Educación, Ciencia y Desarrollo. Como resultado, se elabora el Plan Decenal de la Reforma Educativa 1995-2005 cuyo contenido se organiza en cuatro ejes: Cobertura, Calidad, Formación en Valores y Modernización Institucional.

A raíz de esta reforma, se logra la aprobación de la Ley de Educación Superior y en 1996 la Ley de la Carrera Docente y la Ley General de Educación también son aprobadas.

Sin embargo, a pesar de esta nueva normativa legal, la supervisión quedó enmarcada en aspectos administrativos meramente como se lee en los artículos 68, 69, 70 y 71 de la Ley General de Educación (MINED, 1996) que plantea que los objetivos de la supervisión serán: promover el buen funcionamiento de los centros educativos, a través de una administración escolar eficiente y efectiva; formular y orientar la participación activa de la comunidad para el suministro de los servicios educativos; y, promover la eficiencia y eficacia de los servicios que ofrece el Ministerio de Educación.

Por otro lado, en cuanto a la evaluación del ejercicio de la docencia, la Ley de la Carrera Docente (MINED 1996) señala, en el artículo 26 que, la evaluación estará a cargo de las unidades técnicas del Ministerio de Educación, a fin de asegurar la formación docente así como la aplicación de métodos idóneos para su profesionalización y que ésta comprenderá especialmente los aspectos siguientes: preparación profesional; aplicación al trabajo; y, aptitud docente. También establece que el resultado de la evaluación se comunicará por escrito al educador.

En la década de los años 90, se contó con una Dirección Nacional, tres Direcciones Regionales, quince Supervisorías Departamentales y doscientos diez Distritos Educativos; simultáneamente se introducen programas y proyectos orientados a la actualización docente y participación de las comunidades. Con la creación de los concejos directivos escolares, la supervisión quedó en función de orientación pedagógica.

Ya para el 2001, la transformación del sistema de supervisión, llevó a la conformación de la Dirección de Desarrollo Profesional Docente e instalación del sistema de Asesoría Pedagógica en los distritos educativos. Durante el 2005 al 2009, se implementaron los Equipos de Seguimiento a la Calidad, los cuales contemplaban la participación de tres actores: el asesor pedagógico, el asesor de gestión y el supervisor de gestión para educación media. Sin embargo, en cuanto a la supervisión interna se refiere, en el documento llamado Normativas de

Funcionamiento (MINED, 2008) se describe los lineamientos sobre la evaluación del desempeño docente en donde se declara que el director es el responsable de realizar dicha evaluación de manera continua y con carácter formativo.

En la actualidad, la realidad del sistema educativo nacional ha exigido que el papel de la supervisión sea uno de los pilares fundamentales para elevar la calidad de la educación. La supervisión escolar es tarea y responsabilidad de todos los actores de la comunidad educativa; sin embargo, el líder o conductor de la gestión supervisora es el director, rector, coordinador o jefe de departamento de la institución, quien debe ser capaz de coordinar todos los esfuerzos y capacidades de los distintos miembros de la comunidad en función de mejorar la calidad de la educación.

Es necesario conocer la relación existente entre la supervisión educativa en sus tres fases, control, evaluación y asesoría que es aplicada en los 37 centros escolares, tanto públicos como privados de la zona seis, distrito tres de San Salvador, El Salvador y el desempeño de los docentes de las mismas instituciones. Se busca con la ejecución del presente proyecto de investigación obtener y compartir una respuesta actualizada y confiable a la siguiente interrogante:

¿Cuáles son los principales procedimientos de supervisión interna que inciden en el desempeño docente en Instituciones de educación básica pública y privada, en la zona seis, distrito tres de San Salvador, El Salvador?

### 1.2.1 Problemas Específicos:

1. ¿De qué manera los procedimientos de supervisión relacionados con la función de control determinan el desempeño docente administrativo y pedagógico?

2. ¿En qué medida los procedimientos de supervisión relacionados con la función de evaluación influyen en el desempeño docente administrativo y Pedagógico?

3. ¿En qué medida los procedimientos de supervisión relacionados con la función de asesoría se relaciona con el desempeño pedagógico docente?

### 1.2.2 Objetivos de la Investigación

#### 1.2.2.1 Objetivo General

Determinar cuáles son los principales procedimientos de supervisión interna que inciden en el desempeño docente en Institucionesde educación básica pública y privada, en la zona seis, distrito tres de San Salvador, El Salvador.

#### 1.2.2.2 Objetivos Específicos

1. Verificar de qué manera los procedimientos de supervisión relacionados con la función de control determinan el desempeño docente administrativo y pedagógico.
2. Determinar en qué medida los procedimientos de supervisión relacionados con la función de evaluación influyen en el desempeño docente administrativo y pedagógico.
3. Analizar la relación existente entre los procedimientos de supervisión relacionados con la función de asesoría que intervienen en el desempeño pedagógico docente.

## 1.3 Justificación de la Investigación

Es importante remarcar que en El Salvador, a lo largo de los últimos 45 años, ha habido un intento por acompañar a los docentes en sus prácticas metodológicas y técnicas con el fin de actualizar y fortalecer sus conocimientos en torno al proceso de enseñanza aprendizaje. En la actualidad y de acuerdo a la Normativa de Funcionamiento (MINED, 2008) este rol supervisor descansa principalmente sobre los directores de los Centros Educativos. Es entonces necesario identificar las metodologías de supervisión, evaluación y asesoría educativa que inciden en el desempeño docente en las instituciones de educación básica pública y privada, en la zona seis, distrito tres de San Salvador, El Salvador

Las funciones que realizan los directivos (directores, subdirectores, coordinadores o encargados de la supervisión) tienen que ser encaminadas para supervisar, evaluar y asesorar a los docentes en las áreas administrativas y pedagógicas que se dan al interior de los centros educativos. El rol no se debe enmarcar en la fiscalización meramente, sino más bien pasarlo al plano de la evaluación, para finalmente brindar la asesoría pertinente para que el apoyo a la práctica docente sea de forma integral.

La supervisión, evaluación y asesoría tienen como propósito determinar en qué medida se están cumpliendo las metas de calidad que se fijan en los estándares, asociados a los aprendizajes que se espera logren los estudiantes a su paso por la escuela. Por tanto, la evaluación brinda retroalimentación a las instituciones educativas y al Ministerio de Educación, detectando fortalezas y debilidades, y valorando el impacto de los procesos educativos sobre el desarrollo de competencias básicas por parte de los estudiantes del país. Los resultados de una supervisión asertiva son entonces insumos fundamentales para tomar decisiones, fijar responsabilidades, establecer metas, definir criterios y determinar acciones que garanticen el avance en un proceso de mejoramiento coherente, pertinente y sostenible.

Los resultados de la investigación permitirán entre otras cosas, encontrar soluciones y recomendaciones de aplicación para los problemas de la supervisión, que se relacionan directamente con el mejoramiento del desempeño docente. De este modo la investigación se justifica desde el punto de vista práctico por cuanto enfatiza la necesidad de rescatar la calidad de la educación, principalmente en la educación básica a través de metodologías de evaluación, control y asesoramiento adecuadas a nuestro contexto educativo. En consecuencia, la investigación representará una respuesta oportuna a un problema que se evidencia a nivel nacional.

Además se aspira que el enfoque y planteamientos formulados en este estudio puedan ser tomados en consideración por los directores, educadores y comunidad educativa para superar en parte la crisis educativa que afronta actualmente nuestro país. También se justifica, entre otras razones, porque los resultados permitirán recabar información a través de la opinión de los mismos docentes, y directivos acerca de cómo es percibida la supervisión, evaluación y asesoría y su influencia en el desempeño docente.

A través de esta investigación se espera que pueda derivar algunas acciones concretas que aporten beneficios a la labor de los directivos en cuanto a las metodologías de la supervisión en sus tres funciones: control, evaluación y asesoría; y a la labor docente en cuanto al desempeño técnico administrativo y pedagógico, de manera tal que se ajusten a las necesidades detectadas en las funciones mencionadas.

Los resultados serán compartidos con la asistente técnica pedagógica, asignada por el Ministerio de Educación a la zona 6, Distrito 3 de San Salvador, quien de manera voluntaria colaboró con esta investigación y se mostró interesada en conocer los resultados para compartirlos con los directores de la zona, de la forma que ella considere conveniente.

## 1.4 Delimitación de la Investigación

### 1.4.1 Espacial

Esta investigación se realizó en la zona seis distrito tres de San Salvador.

### 1.4.2 Temporal

La investigación tuvo una duración de un año y medio, en el período de 2012-2013.

### 1.4.3 Social

Se recolectó la opinión de los Directores, Supervisores, y Docentes en cuanto a factores tales como supervisión educativa, en sus tres fases: control, evaluación y asesoría, así como la incidencia de la evaluación escolar en la función pedagógica del docente.

# CAPÍTULOII: MARCO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

## 2. Marco referencial de la investigación.

Este capítulo tiene el propósito de brindar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema en estudio. Se desarrollaran tres temas importantes como lo son: el marco histórico en el que se describe la evolución de la Supervisión a través de los años; el marco normativo, es decir, la leyes, reglamentos o disposiciones legales que se relacionan a la problemática de la investigación; y por último el marco teórico conceptual, que es el cuerpo teórico que da sustento epistemológico al presente estudio.

### 2.1 Marco Histórico

En el marco histórico se describe la evolución y desarrollo de la supervisión a través de los años. Se lleva a cabo una descripción de la evolución histórica desde su origen hasta nuestros días.

#### 2.1.1 Antecedentes Históricos

Al revisar los antecedentes de la supervisión en la historia de la educación salvadoreña que datan desde 1768, puede verse que existía una confusión debido a la serie de instituciones a las cuales se les pedía informes sobre la vida escolar: iglesias, alcaldías y juzgados de paz. (Aguilar, 1995)

Después de la independencia, la educación dejo de ser parroquial y paso bajo la responsabilidad de los municipios, en este contexto, las funciones supervisoras o de inspección recaían en los alcaldes y gobernadores, quienes tenían que vigilar las pocas escuelas existentes. La presencia municipal se percibió a través de los comisionados cantonales; los que comprobaban la asistencia de los docentes.

Antes de la reforma educativa de 1940, la supervisión era de carácter municipal, en las poblaciones urbanas el policía municipal pasaba a verificar la asistencia de los docentes, a quienes pedía la firma de su asistencia.

En el año de 1940 se inicia en El Salvador las funciones de Supervisión Educativa durante la administración del General Maximiliano Hernández Martínez. Produciendo bajo su gobierno la primera Reforma Educativa oficial de El Salvador y surge con la figura de Inspectoría Escolar, orientada al área de evaluación de resultados.[3]

En 1945 durante la administración del General Salvador Castañeda Castro, se crea el Plan Básico, que comprende los tres primeros años de la educación secundaria y dos años de bachillerato. En el lapso de 1948 a 1950 se distribuyeron una serie de publicaciones con información referente a los programas de estudio y con sugerencias metodológicas. Además, se introduce el sistema de escuelas experimentales donde se aplicaban metodologías didácticas modernas. En esta fecha también se fortaleció el sistema de formación docente en escuelas normales.

En el año de 1968 surge La Reforma Educativa la cual dio como resultado la creación de unidades administrativas de educación con categoría de departamentos de supervisión los cuales atendían los niveles básicos, medio y de adultos. Esta situación fue un salto cualitativo ya que se logra una transición de lo administrativo-contencioso a una función conciliadora, crítica y creadora.

El área de lo contencioso fue desligada de los supervisores y se delega al Tribunal de La Carrera Docente, consignado por la Ley de la Profesión del Maestro promulgada el 20 de junio de 1969; y se determinan para la Supervisoría Docente, funciones específica de orientación, asesoría, control y evaluación de los centros oficiales y privados.[4]

Los cuadros profesionales en Supervisión Docente, especialmente los del nivel básico, fueron capacitados en Ciudad Normal “Alberto Masferrer”; este hecho

[3]Escamilla, Manuel Luis. (1988) Educación, Universidad y Filosofía; Dirección de Publicaciones, San Salvador. P. 78.
[4]Op, cit., P. 79.

representó una etapa que fortaleció la institucionalidad de la acción supervisora. Los Supervisores eran instruidos en materias socio-pedagógicas básicas con la finalidad de dar respuesta a la mejora de la calidad educativa pretendida en ese momento o esa realidad.

Esta reforma permitió la introducción de las siguientes innovaciones: Cambio estructural en los estudios generales, expansión de la educación básica; diversificación de la educación media; televisión educativa; infraestructura escolar; y, reforma administrativa. Todos estos cambios tuvieron la intención de reestructurar al Ministerio de Educación y por ende al Sistema Educativo Nacional. "En la década del 80, con la estrategia de la descentralización se readecua la Administración de la Educación y se crean regiones, subregiones y núcleos escolares. La burocracia crece y campea en alta proporción al grado de descapitalizar el área docente con la creación de más unidades técnicas, administrativas y direcciones de núcleos"[5].

La duplicidad de funciones es manifiesta entre las unidades así como el consecuente despilfarro de recursos que elevó al máximo los costos de operación del sistema educativo con énfasis en la aparente área supervisora. Lo descrito, originó la supresión del control educativo a través de la supervisión que le inhibió su participación o injerencia en la administración educacional.

Esta nueva organización con los Directores de Núcleo centralizaron sus esfuerzos en la mejora de la gestión de recursos y del control de los territorios nuclearizados. La supervisión ejercida fue de carácter social-personal, combinada con lo técnico-pedagógico.

En 1991 se inició la implementación del Programa Educación con Participación de la Comunidad (EDUCO) que convierte en cogestores del servicio educativo a la

[5]Ministerio de Educación. (1994). Sistema de Supervisión Educativa (1994), Impreso en talleres JME, Impresos Gráficos. p.25

comunidad misma, al menos en teoría. Adicionalmente, se promovió el sistema de educación de adultos y de educación a distancia y se dieron los primeros pasos para mejorar la formación docente mediante capacitaciones, la calidad del currí-culo, la dotación de materiales educativos, la introducción de tecnología como herramienta para la enseñanza (nace Radio Interactiva) y las políticas de supervisión y evaluación de la educación toman más auge, pero más orientado al área administrativa que pedagógica.[6]

Durante el periodo comprendido entre 1999-2001 se le da impulso a la reforma educativa a nivel pedagógico y en el campo de la supervisión se le da más interés de volverla más técnica-pedagógica que administrativa. En este período, la administración educativa pone más énfasis en la necesidad de sostener los cambios generados en el sistema educativo mediante el impulso de reformas de segunda generación orientadas a mejorar sensiblemente la calidad de la educación. Por ello, el Ministerio de Educación puso gran énfasis en las acciones de apoyo pedagógico para el docente (creación del Sistema de Asesoría Pedagógica), en la capacitación docente (creación del Sistema de Desarrollo Profesional Docente), en el fortalecimiento del recurso tecnológico en la educación (modernización de los Institutos Tecnológicos y creación de los Centros de Recursos de Aprendizaje para Educación Básica y Media) y en la reforma institucional profunda de las direcciones educativas y departamentos o jefaturas para coordinar los diferentes programas o proyectos a implementar (educación acelerada, aulas alternativas, otros) del Ministerio de Educación.[7]

En el año 2001-2004 Se consolidó un sistema de desarrollo profesional basado en la figura del Asesor Pedagógico para orientar el proceso en la mejora de la infraestructura, dotación de material didáctico, laboratorios, libros y computadoras (por medio de bonos). También, este quinquenio se caracterizó por tres

[6]Ministerio de Educación. (1995) La Reforma Educativa de los 90. Impreso en El Salvador en los talleres de Algier´s Impresores, S.A. de C.V. pp. 25-28.
[7] Ministerio de Educación. (1995). Documento III: Reforma Educativa en marcha, Lineamientos de Plan Decenal 1995-2005.. Impreso en El Salvador en los talleres de Algier´s Impresores, S.A. de C.V. pp. 29-37.

componentes fundamentales de la reforma educativa que fueron: Ampliación de cobertura, reforma de calidad y modernización institucional, que propusieron un sistema de fortalecimiento a la gestión institucional, pedagógica, la evaluación y el liderazgo en centros educativos de excelencia con atención pedagógica casi personalizada hacia los centros educativos. Se trató de implementar los estándares educativos en el nivel básico; además que se capacitó a los directores de centros educativos en gestión administrativa, gestión de recursos, gestión del currículo y gestión organizativa a nivel nacional.

A partir del año 2005, el Sistema de Asesoría Pedagógica, que venía funcionando desde el año 2000, es modificado y pasa a ser administrado por las Oficinas Departamentales de Educación, lo que significó fragmentación de la agenda ministerial y detrimento del servicio que prestaban a los directores y docentes, ya que la agenda de sus funciones se cargó de aspectos más administrativos que pedagógicos.[8]

Con la llegada de una nueva administración al Ministerio de Educación, en el 2010 los Asesores Pedagógicos pasan a ser denominados Asistentes Técnicos Pedagógicos con una redefinición de funciones dentro del marco del Plan Social Educativo "Vamos a la Escuela". Uno de los mayores retos de los Asistentes Técnicos Pedagógicos es impulsar el nuevo modelo educativo y pedagógico; así como apoyar la profesionalización de los directores y directoras de los centros educativos para lograr transformarlo. La visión es convertir al director y directora en asesor o asesora de su propio personal docentes para impulsar los cambios en las aulas desde el interior de los centros educativos.

Al terminar el ciclo presentado en el Plan Decenal de 1995, el Ministerio de Educación realizó una serie de consultas a nivel nacional y con hermanos lejanos, superando las expectativas de participación y aportes que fueron recogidos en las

[8]Aldana, Noris. (2013) Subdirectora del Centro Escolar Eusebio Cordón Cea de San Marcos, San Salvador. Entrevista.

mesas y consolidado por una Comisión Presidencial de personas con alto nivel de compromiso social, quienes fueron artífices del documento Educar para el País que Queremos, el cual sirvió de base para el planteamiento de las líneas estratégicas del Plan 2021, el cual nace en el año 2005 el cual podemos resumir de la forma siguiente:

1. Compite: Programa de competencias de inglés.
2. Comprendo: Competencias de lectura y matemática para primer ciclo de Educación Básica.
3. Conéctate: Oportunidad de acceso a la tecnología.
4. Edifica: Mejora de la infraestructura escolar.
5. Edúcame: Acceso de educación de educación media a la población.
6. Juega Leyendo: proceso de apoyo a la educación inicial y parvularia.
7. Megatec: educación técnica y tecnológica en áreas de desarrollo.
8. Poder: promoción integral de la juventud salvadoreña.
9. Redes Escolares Efectivas: apoyo educativo a los 100 municipios más Pobres del país.
10. Todos iguales: Programa de atención a la diversidad.

En el año 2010 los Asesores Pedagógicos pasaron a llamarse Asistentes Técnicos Pedagógicos, con nuevas funciones y bajo un marco teórico-conceptual diferente con el que habían trabajado los Asesores Pedagógicos.

De acuerdo a la descripción del puesto de trabajo de los Asistentes Técnicos Pedagógicos, proporcionados por la Licda. América Marisol Peñate, encargada del Departamento de Recursos Humanos de la oficina Departamental del Ministerio de Educación de San Salvador; las funciones asignadas son las siguientes: (ver Anexo 4)

1. Participar con la comunidad educativa en la identificación y formulación del diagnóstico del entorno escolar para la planificación institucional.
2. Colaborar con el diseño y elaboración del diagnóstico interno-externo del centro escolar.

3. Valorar con la comunidad educativa las oportunidades que posee el centro educativo en su conjunto con enfoque de aprovechamiento con base en el análisis del diagnóstico.
4. Convenir con la comunidad educativa las acciones a realizar para atender las necesidades priorizadas en el diagnóstico.
5. Potenciar la integración del centro educativo y la comunidad en una relación colaborativa entre los actores del hecho educativo que posibilite los mejores resultados en bien del estudiantado.
6. Consensar con el equipo docente espacios y momentos de acercamiento, intercambio, reflexión, puesta en común y planificación del trabajo en el centro educativo, en el que participen las diversas instancias del entorno.
7. Promover la participación de la familia y comunidad en el proceso formativo del estudiantado.
8. Colaborar con el fortalecimiento de un excelente clima institucional y dada la circunstancia, orientar a la solución pacífica de conflictos suscitados entre el personal del centro educativo y comunidad.
9. Asistir al equipo docente en aspectos técnico pedagógicos en momentos y espacios previamente convenidos.
10. Consensuar con el profesorado aspectos específicos de fortalecimiento y mejora pedagógica.
11. Motivar, promover y contribuir al desarrollo profesional del profesorado, apoyando la elaboración, implementación y seguimiento de los planes de formación continua.
12. Ayudar a que los procesos de formación del profesorado se desarrollen exitosamente.
13. Incentivar y promover el desarrollo de procesos de investigación aplicados a la mejora de los aprendizajes utilizando mecanismos virtuales y presenciales.
14. Apoyar los procesos de mejora de la planificación didáctica y la evaluación de los aprendizajes.

15. Promover el trabajo colaborativo entre el equipo docente y directivos de los centros educativos.
16. Incentivar espacios de autoevaluación entre el profesorado para la mejora interna.
17. Apoyar al director y directora en la organización de los procesos de inducción de los nuevos docentes.
18. Promover el desarrollo de estrategias de innovación y creación de espacios de participación para compartir experiencias pedagógicas exitosas y pertinentes entre y con el profesorado para la mejora de las prácticas pedagógicas.
19. Promover la actualización y especialización del profesorado, según los procesos de mejora e innovación.
20. Colaborar en la organización y desarrollo de congresos, ferias, foros, redes e intercambios, entre otras estrategias que permitan compartir experiencias exitosas.
21. Motivar la participación del profesorado en los diferentes procesos de actualización y especialización
22. Promover la identificación, desarrollo e institucionalización de acciones innovadoras en los centros educativos.
23. Promover la sistematización de experiencias exitosas en los centros educativos y entre los asistentes técnicos.

El mismo documento enumera los conocimientos, habilidades y rasgos de personalidad que el Asistente Técnico Pedagógico debe tener:

En cuanto a conocimiento: Dominio de las teorías de aprendizaje, conocimiento de las corrientes pedagógicas contemporáneas, metodologías y técnicas pedagógicas, manejo de paquetes informáticos y legislación aplicada a la educación.

En cuanto a habilidades y destrezas: ser mediador, trabajar en equipo y bajo presión, habilidad para la negociación, comunicación efectiva (escucha, lee, habla y escribe), saber sistematizar la información, innovación pedagógica y ser promotor de cambio.

Con respecto a los rasgos de personalidad: asertivo, con liderazgo, proactivo, persuasivo, emocionalmente estable, creativo, adaptable al cambio y solidario.

Sin embargo, en la práctica, los asistentes técnicos están más enfocados en la parte administrativa de las Instituciones que en la pedagógica. Su relación es más estrecha con los Directores a quienes con mucha frecuencia convocan a capacitaciones, reuniones informáticas o eventos requeridos por las Oficinas Departamentales. La función supervisora ha sido delegada a los directores y subdirectores de los Centros Educativos siendo éste un proceso interno. Las capacitaciones docentes se han vuelto muy escasas y son los directores quienes deben informar en forma de cascada a su personal a cargo sobre los lineamientos institucionales. Aunque paulatinamente se están implementando diversas asistencias técnicas a grupos de docentes que se encuentran en redes de apoyo por cada especialidad.

En el área de Instituciones Privadas, la supervisión la desarrolla el Ministerio de Educación a través del Departamento de Acreditación de la Dirección de los Colegios privados y las Departamentales.[9]

Durante el periodo comprendido entre 2009 a 2011 se da un cambio en la figura; de la asesoría pedagógica a la asistencia técnica pedagógica durante el gobierno del Sr. Mauricio Funes, con el respaldo político del FMLN, este nuevo gobierno presentó el documento denominado Plan Social Educativo 2009 – 2014 Vamos a la Escuela, con el cual se busca desarrollar una Sociedad del Conocimiento, que

[9]González, Marta. Asesora Pedagógica del Distrito 3 zona 6 de la Zona Metropolitana de San Salvador. Entrevista.

tiene como base fundamental el desarrollo del ser humano. La filosofía pedagógica del Plan Social Educativo, es romper el esquema de la escuela tradicional y pasar a una escuela más adecuada, en dónde ésta sea una integración de docentes, alumnos, padres de familia y comunidad, y que tenga además, conocimientos actualizados y con capacidades pedagógicas que le permitan una educación con calidad.

Se afirma entonces que la Asistencia Técnica Pedagógica es un proceso de formación técnica y científica en la que esta nueva figura de asistente técnico pedagógico, debe facilitar al personal docente medios para mejorar la calidad de educativa, además debe brindar orientación al maestro en el desarrollo de sus labores educativas.

## 2.2. **Marco Normativo.**

En esta sección se indican las normas, criterios y lineamientos que establecen la forma en que deben desarrollarse las acciones para alcanzar los objetivos propuestos en el proceso de la supervisión y desempeño docente. Estos se encuentran contenidos en la Ley General de Educación y Ley de la Carrera Docente, creada en 1996.

La supervisión educativa es base fundamental para brindar calidad educativa así como para impulsar un exitoso desarrollo de los centros escolares; debido a que la supervisión es un proceso que asiste y orienta al centro educativo en general (docentes, empleados, estudiantes, recursos) permitiendo la creación de programas para brindar mayores competencias en el proceso de enseñanza aprendizaje**.**

La supervisión educativa se encuentra normada en los artículos 68, 69, 70 y 71 de la Ley General de Educación, en el Capítulo II. En ellos se define lo que se entenderá por supervisión educativa, la misión que esta tiene en el interior de los centros educativos, lo que regula y fomenta. También se describen los objetivos, el responsable de desarrollarla y la forma en que esta debe de ser organizada.

Según el artículo 68, la definición de Supervisión Educativa es: una acción técnica cuya misión principal es identificar y documentar la calidad de la educación de los centros educativos, promover y facilitar la orientación técnica, financiera y la adquisición de materiales necesarios para resolver los problemas observados, fomentar la interrelación positiva entre los centros educativos y propiciar un alto nivel de motivación en el personal docente y la comunidad.

En el artículo 69 se plantean los objetivos de la supervisión educativa, que son:
a) Promover el buen funcionamiento de los centros educativos, a través de una administración escolar eficiente y efectiva;
b) Formular y orientar la participación activa de la comunidad para el suministro de los servicios educativos; y,
c) Promover la eficiencia y eficacia de los servicios que ofrece el Ministerio de Educación.

De acuerdo a estos objetivos, la supervisión busca garantizar las actividades administrativas de los centros escolares, sin embargo no especifica la manera en que se evaluará si una institución está funcionando bien o no. Involucra a la comunidad pero no como un ente supervisor de los servicios educativos recibidos, sino más bien para el suministro de estos. Son muchos aspectos que se deben tomar en cuenta para que un organismo, como lo es la escuela, funcione bien. Por ejemplo, la estructura organizativa, los programas curriculares, pero sobre todo la valoración del servicio brindado por parte de los docentes.

Los artículos 70 y 71 declaran que la supervisión educativa será desarrollada directamente por el Ministerio de Educación y para áreas específicas, por medio de modalidades que las necesidades demanden; de tal forma que mantenga la debida articulación con el nivel central y con otras unidades administrativas descentralizadas.

A la luz de esta investigación, estos artículos se quedan cortos al no especificar claramente quienes son los responsables de la supervisión escolar, la forma en que ésta debe hacerse ni el procedimiento e instrumentos a utilizar para realizarla.

Otro aspecto importante a normar, de acuerdo a lo establecido en documentos elaborados por el MINED, es el desempeño docente. Este comprende los dominios, las competencias y las prácticas que caracterizan una buena docencia y que son exigibles a todo profesor del país.

Para realizar la función del Desempeño docente en El Salvador, se deben de seguir las instrucciones plasmadas en la Ley de la Carrera Docente (MINED, 1996), en su Capítulo IV, Art. 25 y 26 el cual dice lo siguiente:

Art. 25 El ejercicio de la Carrera Docente estará sometido a evaluación permanente, a fin de conocer méritos, detectar necesidades de capacitación o recomendar métodos que mejoren su rendimiento en la docencia.

Este artículo deja claro que la carrera docente estará bajo continua evaluación puesto que de la buena preparación del docente depende la calidad de enseñanza que se les transmite a los estudiantes.

Art. 26 La evaluación estará a cargo de la unidades técnicas del Ministerio de Educación, a fin de asegurar la formación docente así como la aplicación de métodos idóneos para su profesionalización.

La evaluación comprenderá especialmente los aspectos siguientes:

1) Preparación profesional
2) Aplicación al trabajo y
3) Aptitud docente.

El resultado de la evaluación se comunicará por escrito al educador.

Este artículo responsabiliza al personal del Ministerio de Educación para que capacite a los docentes de forma integral con el fin de brindar una educación de calidad. Sin embargo, no especifica el responsable de llevar a cabo dicha evaluación.

El Ministerio de Educación, con la ayuda de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID por sus siglas en inglés) elaboró un documento llamado "Normativa de Funcionamiento"[10] en el año 2008.
Dicho documento describe los lineamientos sobre la evaluación del desempeño docente de la siguiente manera:

Los centros educativos deben implementar las disposiciones sobre la evaluación al desempeño docente, estipulados en los artículos 25 y 26 de la Ley de la Carrera Docente, para el mejoramiento continuo de la calidad de la enseñanza y con el fin de otorgar méritos.

Durante el año escolar, el director debe realizar la evaluación del desempeño docente de manera continua y con carácter formativo. Deberán programarse, en el Plan Escolar Anual (PEA), al menos dos actividades de evaluación al desempeño docente y administrativo, para mejorar la práctica profesional de los educadores y personal administrativo y lograr además el cumplimiento de las normas técnicas del control interno.

Según la Normativa de Funcionamiento (MINED 2008) la evaluación del desempeño de cada docente debe considerar:

a) Que planifique su práctica pedagógica
b) Que en su planificación didáctica y en su práctica implemente los acuerdos establecidos en el Proyecto Curricular del Centro (PCC).

[10]Ministerio de Educación. (2008) Normativa de Funcionamiento: Documento 5. Equipo técnico: Marielos, Alejandro, Mercedes Góchez. 1ª Ed. San Salvador, El Salvador. Ministerio de Educación. 2008

c) Que utilice métodos y técnicas didácticas coherentes con el enfoque curricular de la asignatura que imparte.
d) Que el material utilizado sea coherente con la metodología planificada.
e) Que desarrolle métodos y técnicas de evaluación coherentes con la metodología y enfoque curricular de las asignaturas que imparte.
f) Que los logros de aprendizaje alcancen niveles satisfactorios de acuerdo a la escala valorativa planteada por el Ministerio de Educación (MINED)
g) Que propicie un clima laboral favorable.
h) Que implemente estrategias de organización y ambientación del aula y que ellas favorezcan los aprendizajes.
i) Que participe en actividades institucionales y de desarrollo profesional.

De acuerdo a la normativa de funcionamiento (MINED 2008), el director es el principal responsable de la supervisión interna del Centro Educativo, sea público o privado. Él puede buscar apoyo en el subdirector, coordinador o equipo de evaluación del consejo de profesores de la Institución. Para algunas instituciones privadas es normal tener personas encargadas exclusivamente de la supervisión escolar. Para ello cuenta con documentos, manuales y formatos para llevar a cabo dicha práctica.

De acuerdo al Sistema Nacional de Supervisión (MINED, 1999), las funciones de la supervisión serán:

- Asesorar y orientar los procesos técnicos pedagógicos y técnico administrativo que se desarrollan en los centros escolares.
- Mantener y facilitar un sistema de información confiable y oportuno que apoye la toma de decisiones en todos los niveles de dirección educativa.
- Impulsar en los centros escolares los programas, proyectos o acciones educativas que promueve el Ministerio de Educación.
- Dinamizar los cambios que impulsa el ministerio de Educación para mejorar la calidad de los servicios educativos.

- Identificar y verificar necesidades y problemas de los centros escolares y contribuir a dar alternativas de solución.
- Evaluar el funcionamiento de los Centros Escolares, mediante valoraciones objetivas que posibiliten la toma de decisiones.
- Realizar seguimiento a los centros escolares con indicadores de logros que ayuden a mejorar su funcionamiento.
- Promover la realización de eventos educativo culturales que contribuyan a la formación integral de la población estudiantil
- Promover y estimular la autogestión de los centros escolares
- Asegurar que el servicio educativo responda en calidad y eficiencia a las exigencias de la comunidad.

En el mismo documento se establecen los principios que sustentan el accionar de la supervisión, estos son:

- **Participativa:** Porque constituye un medio eficaz para propiciar condiciones de participación de manera armónica y creativa entre los actores escolares para lograr mejores resultados en los servicios educativos.
- **Democrática:** Permite la vivencia del libre ejercicio de ideas, respetando los derechos y deberes de los actores escolares, para que se involucren de manera comprometida en la programación, ejecución y evaluación de las acciones educativas.
- **Innovadora:** Se concibe como un medio de coadyuvar a los cambios y modernización de los procesos educativos.
- **Dinámica:** Hace uso de diversas técnicas y estrategias que viabilizan el desarrollo de la acción supervisora, al estimular y motivar a los actores escolares.
- **Orientadora:** Estimula a los actores escolares el espíritu de superación; apoya el liderazgo y la responsabilidad; detecta y ayuda a corregir áreas críticas.

- **Interdisciplinaria:** Se desarrolla en equipos de trabajo, dando oportunidad a técnicos del nivel central y departamental para apoyar los diferentes niveles y modalidades educativas.
- **Evaluadora:** Se realiza a través de procedimientos científicos que permiten emitir juicios de valor, para mejorar los procesos y obtener resultados consistentes y confiables.
- **Técnica:** Desarrolla un proceso permanente de asistencia, apoyo, orientación, facilitación, documentación y motivación hacia el desempeño de los actores escolares para lograr mejores resultados en los procesos técnico pedagógico y administrativos de los centros escolares.

## 2.3 **Marco Teórico**

En este apartado se plasmarán los conceptos y teorías utilizadas para formular y desarrollar el tema en estudio.

### 2.3.1 Definición de Supervisión Educativa

El término de supervisión educativa ha venido evolucionando con el tiempo. De ser meramente una tarea de inspección hasta incluir en ella la parte de la evaluación y la asesoría. La supervisión se propone alcanzar el mayor rendimiento de una organización o de una empresa cualquiera. Por consiguiente, el fin de la supervisión educativa es el de conseguir la máxima eficiencia en el proceso de enseñanza.[11]El significado que se deriva de la estructura verbal de la palabra, supervisar significa “mirar desde arriba”, “mirar desde lo alto” (del latín *super,* “sobre”). Es decir, supervisar hace referencia al acto de observar o estudiar algo con una visión global y a una cierta distancia.

Es la actividad o conjunto de actividades que desarrolla una persona al supervisar y/o dirigir el trabajo de un grupo de personas, con el fin de lograr de ellas su máxima eficacia y satisfacción mutua.

[11] Unión Panamericana, Secretaria General, Organización de los Estados Americanos. (1961). Supervisión de la Educación. Washington, D.C. Pág. 1

Para efectos de la presente investigación, se entenderá supervisión como un proceso sistemático de control, seguimiento, evaluación, orientación, asesoramiento y formación; de carácter administrativo y educativo; que lleva a cabo una persona en relación con otras, sobre las cuales tiene una cierta autoridad dentro de la organización; a fin de lograr la mejora del rendimiento del personal, aumentar su competencia y asegurar la calidad de los servicios. El objetivo que se persigue es el perfeccionamiento de la práctica profesional y una mejor satisfacción en el ejercicio de la profesión. (Martín Rodríguez, 2007-2008)

Por una parte, la supervisión se identifica como un servicio o función de las administraciones en sus actuaciones en los sistemas y centros educativos. Se trasluce la vinculación entre Estado y supervisión, así como la intervención de los servicios y/o funcionarios de la Administración en cuantos elementos integran o están presentes en las organizaciones escolares. Las denominaciones de supervisión escolar y supervisión educativa se encuadran en esta perspectiva, ya que desde la escuela y la educación hacen propuestas en donde se articulan los aspectos micro y macro-educativos; el aula, el centro y los sistemas educativos.

Por otra parte, la supervisión se concibe como una actividad que se centra preferentemente en el desarrollo profesional de los profesores y la optimización del proceso de enseñanza-aprendizaje. Esta perspectiva se corresponde más con la tradición de la supervisión docente en sus actuaciones en la formación inicial o en ejercicio de los profesores, así como con la dimensión técnico-pedagógica de los servicios de supervisión o inspección. Engloba a las denominaciones supervisión instructiva, supervisión de la enseñanza y la supervisión docente las cuales concretan su actuación en facetas o elementos micro-educativos como el aula, el profesor y el proceso de enseñanza-aprendizaje.

De acuerdo a la Ley General de Educación (MINED, 1996), la supervisión se define como una acción técnica cuya misión principal es identificar y documentar la calidad de la educación de los centros educativos, promover y facilitar la

orientación técnica, financiera y la adquisición de materiales necesarios para resolver los problemas observados, fomentar la interrelación positiva entre los centros educativos y propiciar un alto nivel de motivación en el personal docente y la comunidad.

### 2.3.2 Períodos en la Evolución de la Supervisión.

A continuación se presenta una breve descripción de los períodos por los cuales se ha desarrollado la Supervisión Educativa. De acuerdo a Eustaquio Martin Rodríguez en el libro Supervisión Educativa (1988), los períodos son los siguientes.

**a. La era pre-moderna** (mediados del siglo XIX hasta 1920) Era autocrática con énfasis en la vigilancia y el control de los profesores, las instituciones y sistemas educativos. Connotaciones fiscalizadoras que tiene el control que ejercen discrecionalmente los supervisores desde una posición jerárquica establecida e incuestionable.

**b. La era moderna** (1920-1980) Cambio de una supervisión autocrática a una democrática. La función clásica y perenne de control se adapta a modos y fines democráticos. Supervisión democrática que hace uso de principios tales como la cooperación, la armonía y el respeto por el individuo, cuando es exigente respecto de las obligaciones y respetuosa de los derechos. Respaldo y uso de los conocimientos científicos.

**c. La era postmoderna** (era actual) Critican la supervisión moderna: burocrática, jerárquica y opresiva que coarta la autonomía individual de los maestros. La Supervisión Postmoderna defiende una supervisión colegiada, no evaluadora y no directiva, sustituye las relaciones jerárquicas de poder construidas en un liderazgo educativo y un clima relacional fruto del diálogo.

Por su orientación un tanto técnico-racional, para no pocos autores, la supervisión moderna es cuestionada ya que en muchos casos se reduce a una definición rígida de comportamientos y respuestas que coloca al supervisor en una posición, por una parte, autoritaria en el diagnóstico de los problemas pedagógicos del profesor, y, por otra, de imposición de sus soluciones y propuestas particulares.

### 2.3.3 Clasificación de tradiciones y teorías científicas de la organización, según Eustaquio Martín Rodríguez.

Según Martín Rodríguez (1988), las tradiciones y teorías son marcos conceptuales amplios en los que se describen las posibles concepciones de dicha realidad; se asegura que se conoce lo que se afirma conocer; se describen cuáles son los distintos modos de proceder para llegar al conocimiento; y desde qué valores y al servicio de quiénes se construye el conocimiento.

La mayor parte de las conceptualizaciones de la organización escolar son extrapolaciones de teorías diseñadas para otros ámbitos del quehacer social, ya sea la industria, el estudio de culturas o la burocracia. De acuerdo al autor, solo en las últimas décadas, la organización escolar ha reflexionado en su propio campo, sin verse contaminada por la aplicación mecánica de principios pensados originalmente para otros campos.

Las tradiciones son clasificadas de la siguiente manera:

a. Tradición científico-racional
b. Tradición interpretativo-simbólica
c. Tradición socio-crítica
d. Posiciones post-paradigmáticas

Cabe advertir que esta clasificación no agota las teorías existentes ni todas están representadas en su pleno desarrollo. Los quehaceres supervisores, de manera tácita o explícita, están impregnados por las formas de concebir y conocer la escuela, la enseñanza, los docentes, la innovación, la investigación, entre otros.

Clasificación de tradiciones y teorías científicas

| Eras o períodos | Tradiciones y teorías científicas | Modelos |
|---|---|---|
| **Pre moderna** | Tradición científico-racional | La inspección |
| **Era moderna** | Tradición interpretativo-simbólica | La supervisión como producción |
| **Posmodernidad** | Tradición socio-crítica | La supervisión clínica |
| | Posiciones postparadigmáticas | La supervisión como proceso de desarrollo |

Fuente: Martín Rodríguez, Eustaquio (1988)

**2.3.3.1. Tradición científico-racional**

Se caracteriza por su defensa de la objetividad científica y por mantener una concepción de la ciencia y del conocimiento científico rigurosamente formal. También se la conoce como empírico-racional, positivista, hipotética deductiva, conductista.

Esta tradición recoge sus fundamentos del positivismo como concepción filosófica de la ciencia, la realidad y la vida. La concepción positivista sólo reconoce, dos enfoques legítimos: el empírico (como la ciencia natural) y el de las disciplinas formales (como la lógica y las matemáticas).

Da mucha importancia al empirismo inductivo (recoger datos y tratarlos estadísticamente) y al análisis deductivo (la construcción de sistemas de explicaciones hipotéticas y nomológicas). La investigación empírico analítica concibe los hechos y prácticas educativas como fenómenos susceptibles de tratamiento objetivo. Esta tradición se preocupa por encontrar las relaciones de causa y efecto que se dan entre los fenómenos humanos, tratando de descubrir

los principios y las reglas que explican la conducta de los individuos y organizaciones, así como la dinámica de los fenómenos y acontecimientos.
Las instituciones educativas son concebidas como organizaciones racionales orientadas a la consecución de fines explícitos, cuyo funcionamiento puede preverse y planificarse a priori. Presentan una serie de regularidades, elementos o aspectos constitutivos de su organización unitaria, que los hace ser más semejantes que diferentes.

La evaluación valora la eficacia de los centros en la consecución de los logros que ha regulado y prescrito. La concepción instrumental de la escuela y la estandarización de los procedimientos de evaluación conducen a un conocimiento formal de lo que ocurre en el interior de los centros. Las soluciones son técnicas multiplicables y trasladables a otras situaciones. El pensamiento tecnológico es la forma de racionalidad por excelencia. Según esta teoría la conducta organizativa es predecible, puesto que los agentes sociales deben regularse por normas. En otras palabras, los campos posibles de conducta esta previstos y hasta cuantificados, de manera que a los sujetos no les caben iniciativas de modificación o cambio ya que representaría una disfunción en la organización.

El grupo de teorías encuadrables dentro de esta tradición constituye el grueso de la literatura existente en la Supervisión docente. La organización se presenta como una entidad con existencia objetiva, independiente de los individuos que la componen.

#### 2.3.3.2 La tradición interpretativo-simbólica

A diferencia de la tradición anterior, la tradición interpretativo-simbólica no considera la existencia de un conocimiento objetivo y generalizable para todas las circunstancias y situaciones humanas. El conocimiento científico está condicionado social e históricamente por lo que es necesario ensayos y propuestas que partan de la realidad concreta que se quiera estudiar y que está a

su vez sea considerado como algo dinámico (cargado de valores, opciones ideológicas, símbolos, tradiciones, etc.)
Las instituciones educativas son el eje y el motor de los procesos de cambio. Los centros son organizaciones complejas, construidas socialmente, con elementos y culturas comunes, pero, a la vez, con características singulares formadas en procesos de interacción internas, en procesos simbólicos y micro-políticos en la institución.

Las instituciones no son organizaciones racionales, instrumentalizadas para el logro de unas metas definidas, planificadas de arriba abajo, y que lineal y pasivamente ejecutan sin interpretar y dotar de significado las directrices recibidas (una constante mediación sociocultural, intersubjetiva, de los sentidos, los valores y los fines de todas las formas de racionalidad).

A juicio de Carr y Kemmis (1984) citado por Rodríguez (1988), la investigación interpretativa concibe la educación como un proceso histórico y como una experiencia vivida para los implicados en los procesos e instituciones educativas. Utiliza el razonamiento práctico para transformar la conciencia de los practicantes y darles de este modo una base para reformar sus propias prácticas. Sus preocupaciones no son los procesos sociales básicos sino la actividad cotidiana que refleja la forma en que los actores de la comunidad educativa crean y recrean el mundo social.

#### 2.3.3.3 La tradición socio-crítica

La tradición socio-crítica comparte con la interpretativo-simbólica el cuestionamiento de la concepción de la ciencia mantenida por la tradición científico-racional. Pero se diferencia de aquélla, a su vez, por su visión socio-política de la educación y el papel que asigna a ésta como mecanismo de liberación y emancipación de los seres humanos dentro de una dinámica socio-institucional colectiva y solidaria.

El conocimiento científico de la educación, en el que se entremezclan hechos y valores, opciones personales, ideológicas y científicas, no puede limitarse a la comprensión y explicación de los procesos personales, culturales y simbólicos sino que además desde una perspectiva crítica y de toma de conciencia política ha de contribuir a la creación y construcción de una sociedad no reproductora de las desigualdades y manipulación política. Son los propios practicantes quienes abordan la reforma e innovación de la educación y quienes en todo momento controlan este proceso.

#### 2.3.3.4 Posiciones postparadigmáticas

El postmodernismo, defiende la metodología dialéctica, entiende que el conocimiento está fundamentado histórica y culturalmente, cargado de valores políticos y morales, y al servicio de determinados propósitos e intereses. Rechazan su carácter acumulativo y progresivo, así como que en su adquisición se proceda a través de formas pasivas.

Objetan las posiciones empiristas y las positivistas, enmarcándose más dentro de una epistemología interpretativo-constructivista. Intenta crear un espacio epistémico fruto de la deconstrucción de teorías y metodologías precedentes.
Esta postura niega la existencia de un conocimiento fundamental sobre la base de que no existe una realidad social cognoscible más allá de los signos del lenguaje, la imagen y el discurso. No puede existir acuerdo preestablecido sobre las maneras de comprender sistemas sociales, o incluso otras identidades humanas.

Este estudio tomará como base la tradición científico racional y el interpretativo simbólica puesto que en la primera se defiende la objetividad de fijar logros y estandarizar procedimientos de evaluación los cuales se consideran necesarios para enmarcar el funcionamiento institucional. Por otro lado la segunda tradición se encarga de adecuar lo plasmado en la primera a la realidad social e histórica propias de las instituciones educativas.

No se comparte en su totalidad la tradición socio crítica ya que se considera que difícilmente los actores de la comunidad educativa podrán influir drásticamente en las decisiones del Estado. Sin embargo, no se puede negar que el Sistema de educación es influenciado por el contexto social, ideológico y político del gobierno en turno.

### 2.3.4 Modelos de Supervisión Educativa

Para el desarrollo de este apartado, se sigue la propuesta de Tanner y Tanner (1987) citado por Martín Rodríguez (1988) en cuanto a la diferenciación de cuatro modelos de Supervisión, a saber:

1. La supervisión como inspección
2. La supervisión como producción
3. La supervisión clínica
4. La supervisión como proceso de desarrollo

Un modelo es una forma de representar las relaciones y vínculos estructurales de los diferentes conceptos e ideas claves que están presentes en el entramado teórico que intenta reflejar.

Los modelos de supervisión están vinculados con las diferentes tradiciones y teorías científicas que se han ido desarrollando en los ámbitos didáctico y organizativo; lo que le da a cada modelo su unidad y coherencia a la hora de concretar las actuaciones y quehaceres supervisores.

A continuación se describirá los diferentes modelos de supervisión:

#### 2.3.4.1 La supervisión como inspección.

Tipo de supervisión centrada en la fiscalización, vigilancia y control de las escuelas o instituciones y del profesorado. Es un modelo superado y en desuso;

sin embargo, aun presente en muchas de las prácticas supervisoras. El supervisor funge como Inspector ya que es un controlador de los aspectos legales y de su cumplimiento, convencidos de que, si se siguen adecuadamente los procedimientos establecidos y se cumple con todo lo previsto en la normativa, el resultado vendrá por sí solo.

Está más interesada en el cumplimiento de normas y leyes que en el proceso de enseñanza. Es inflexible y rígida sin tomar en cuenta muchas veces las necesidades de los miembros de la comunidad educativa.

Las prescripciones para reformar las instituciones cuando priman las interpretaciones legalistas han contribuido a reforzar la imagen de una supervisión fiscalizadora que interviene para controlar el cumplimiento de las disposiciones y preceptos institucionales.

En resumen, el modelo de supervisión como inspección sigue proyectando en las prácticas supervisoras actuales algunas de las tendencias y comportamientos que caracterizaron las viejas actuaciones fiscalizadoras y legalistas que en los quehaceres supervisores priman los principios de carácter administrativo, jerárquico y burocrático.

**2.3.4.2 La supervisión como producción.**

La escuela como empresa y la adopción de los modos de gestión científica e industrial son los cimientos del modelo guiado por criterios de eficiencia y rentabilidad.

Se aplicaron mecánicamente los modos de gestión científica de la industria a la escuela (emular los procedimientos y formas mediante los que la empresa logra incrementar la eficiencia de su producción)

La concepción de la escuela como empresa tuvo y sigue teniendo, en algunos terrenos, una influencia considerable en casi todos los aspectos relacionados con los ámbitos didácticos y organizativos de la institución escolar. La Investigación se basó en poner a prueba la incidencia del tiempo en el aprendizaje de tareas. La investigación del tiempo en la tarea, estudios sobre el tiempo de aprendizaje académico.

Bajo este modelo, el profesor es una unidad de producción o un técnico cuyo papel se reduce a la distribución de la instrucción. Su objetivo es la mejora de la enseñanza en el aula, para que los alumnos alcancen los niveles estandarizados que han sido establecidos y serán controladas por instancias ajenas al profesor.

El supervisor es un elemento más de la cadena de montaje sin ningún tipo de competencia autónoma en su trabajo, como mucho se ocupará de aplicar instrumentos, tests o pruebas cuantificadas con los que pueda medir resultados.

**2.3.4.3 La Supervisión Clínica**

Nace con el programa de Master of Arts in Teaching, Fondo de la Fundación Ford para el Progreso de la Educación. Su objetivo es formar un profesor de élite, para la formación práctica de los futuros profesores. El término «clínico» se deriva de la posibilidad de desarrollar una práctica basada en el tratamiento y observación real de los pacientes (profesor en el aula). Caracterizada como una supervisión instructiva, pretende la doble finalidad del desarrollo profesional de los profesores y el mejoramiento de la enseñanza.

El proceso de Supervisión Clínica requiere que se recorran una serie de fases o etapas:

1. Establecimiento de la relación entre profesor y supervisor.
2. Planificación con el profesor
3. Planificación de las estrategias de observación.

4. Observación de la instrucción. Recogida efectiva de datos sobre lo acordado.
5. Análisis de los procesos de enseñanza-aprendizaje.
6. Conferencia. Retroalimentación (feedback) entre el profesor y el observador que posibilite el aprendizaje del profesor; preparación de la próxima etapa.
7. Post-observación crítica. Análisis en común de la utilidad del ciclo de actividades de observación realizados. Planificación renovada en base a los acuerdos entre profesor y supervisor.

La supervisión clínica presenta rasgos atractivos y sugerentes:

A. Énfasis que pone en el desarrollo profesional del profesor y la naturaleza más democrática y cooperativa de la relación entre profesor y supervisor.
B. Ser una supervisión in situ garantiza la significación práctica que para el profesor puede tener este tipo de procesos.
C. Seriedad y rigor, puesta de manifiesto en una estructurada planificación de cada una de las fases o etapas del trabajo a realizar por el profesor y el supervisor.

Sin embargo, las críticas más significativas a la supervisión clínica son: que se dejan de lado toda una serie de aspectos relacionados con el diseño, desarrollo y evaluación del currículo al centrarse en el aula. Para algunos este modelo está condicionado desde el momento en que el profesor tiene poca autonomía para diseñar su actividad. La administración le dice lo que debe enseñar, cómo debe enseñarlo, y cómo se va evaluar su trabajo. En la supervisión clínica la mejora está totalmente definida por el supervisor y la administración institucional.

**2.3.4.4 La supervisión como proceso de desarrollo**.

Pretende superar las deficiencias y limitaciones de los modelos de producción y clínico. Existen distintas versiones. El papel del supervisor varía en función de las circunstancias y características de los profesores ya que propone una relación

más personalizada. Sin embargo, existen dos peligros: centrarse en aspectos micro educativo y el perfil profesional alto que exige al supervisor.

Bajo este modelo se debe ver a la supervisión como un proceso de solución de problemas para la mejora del currículo. La educación consiste en un proceso de crecimiento en lugar de un proceso que lleva a productos terminales o finales.

Esta propuesta pretende articular los aspectos micro y macro escolares. El profesor no es un agente de distribución de la instrucción de un currículo prefijado sino un profesional que trabaja de forma continua y en estrecha relación con los especialistas, supervisores e investigadores que se responsabilizan directamente del campo del currículo.

La supervisión como desarrollo favorece la interdependencia de los elementos micro y macro educativos a partir de una propuesta más organicista que mecanicista, esto conlleva que todo el personal docente y con responsabilidad en la institución escolar no asuma una jerarquía funcional y de división estricta del trabajo, sino que participa cooperativa y democráticamente en cuantas labores implica el proceso educativo. Este modelo constituye un marco de actuación para promover experiencias desde la tradición socio crítica cuando el trabajo conjunto de supervisores y profesores favorecen la creación y recreación de escuelas democráticas en donde se trabaja en colaboración y no asumiendo una jerarquía funcional; sino participativa y cooperativa.

**Contraste de modelos de supervisión.**

| **Modelos de Supervisión** | Función de Control | Medio de control | Curriculum | Método |
|---|---|---|---|---|
| Inspección | Controlar la rendición de cuentas; mejorar la eficacia; mantener el nivel; adaptarse a los fines segmentados y prefijados. | Establecido – convergente. Directivo - Segmentado | Establecido por autoridad externa; descuido de los fines de socialización; estudios segmentados (atención a la educación básica, a los temas, datos y destrezas académicas fundamentales). | "Time on task" (Tiempo en la tarea, o tareas controladas temporalmente); dominio de temas académicos; ejercicios de repetición. |
| Producción | Rendición de cuentas; mejora la eficacia (con entradas mínimas, máximos productos), elevación del nivel según indican las notas de los exámenes, realización de objetivos y fines segmentados. | Establecido – convergente. Segmentado; proceso-producto; directivo | Establecido por autoridad externa; descuido de los fines de socialización; estudios segmentados (atención a la educación básica, a los temas, datos y destrezas académicas fundamentales). | Objetivos conductistas; "Time on task"; tiempo de aprendizaje académico; dominio de temas académicos; ejercicios de repetición. |
| Clínico | Mejora de la enseñanza, aumento de la interacción | Ecléctico; conducta observable en el | Ecléctico; establecido por autoridad externa; atención | Consultivo; análisis de la enseñanza |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | profesor-alumno en el aula; aumento de la comprensión del profesor y de su competencia en la metodología de la enseñanza. | aula; segmentado; cooperativo - consultivo | a la enseñanza; consideración de los fines de socialización. | (conducta observable en el aula). |
| Desarrollo | Mejora de la enseñanza; mejora del curriculum, aumento de la comprensión del profesor y de su competencia en el proceso de enseñanza-aprendizaje; desarrollo del pensamiento reflexivo mediante la resolución socio-personal de problemas; ciudadanía democrática; interdependencia de fines. | Emergente; interdependiente – holista; desarrollo; ecológico, cooperativo | Desarrollo de modo continuo y cooperativo con los profesores, los especialistas en curriculum, los supervisores, los administradores y los alumnos; interdependencia de fines académicos y socializadores (estudios comprensivos e interdisciplinarios centrados en ideas, cuestiones, problemas, generalizaciones y aplicaciones). | Democrático – participativo; resolución de problemas; usos de las materias de enseñanza como medios para añadir significado a la expresión. |

FUENTE: Tanner y Tanner, L. (1987): SupervisiónenEducación. Problemas y Prácticas. New York, Macmillan, Pág. 188.

### 2.3.5 Funciones de la Supervisión Educativa.

Según Pedro María Uruñuela Nájera (2009-2010), las funciones clásicas de la supervisión son tres: el control, la evaluación y el asesoramiento. Sin embargo, han ido evolucionando a lo largo de la historia, adquiriendo nuevos contenidos y desprendiéndose de aquellos significados que habían ido quedando obsoletos; la propia reflexión conceptual sobre lo que define y caracteriza la supervisión ha hecho avanzar considerablemente su contenido.

1. La Función de Control
2. La Función de Evaluación
3. La Función de Asesoramiento

#### 2.3.5.1 La Función De Control

El control es una de las fases del proceso de dirección. Se define como comparar lo que sucede con lo previsto y tomar decisiones para reenderezar la situación (Pereña, J., 1991 citado por Uruñuela 2009-2010)

Se entiende como el conjunto de procedimientos administrativos o no administrativos que nos permitan aumentar el número de probabilidades de que el plan coincida o se aproxime a los logros, haciendo a su vez posible delegar autoridad, conservando la responsabilidad.

Es la tarea de comprobar que lo que se realiza es conforme con lo establecido en la normativa y la legislación, regulado desde instancias centrales superiores y que permite minimizar los errores en cuanto al procedimiento siguiendo en todos sus términos los pasos correctos.

La función de control deben entenderse como algo propio de todos los agentes que conforman la organización (carácter social) superando el reduccionismo que lo limita a un determinado cargo de la organización. En el modelo tecno–

burocrático el control comprueba lo que se realiza conforme a la normativa y legislación, dando importancia a seguir procedimientos y no tanto a resultados.

La evolución del propio sistema educativo hacia formas de mayor autonomía y desarrollo profesional no sólo no excluye la necesidad de control, sino que lo hace más necesario ya que la supervisión es el instrumento fundamental para conseguir la información que la administración necesita para juzgar las prácticas en función de las políticas de la institución

Sin embargo, a la vez que es necesaria e imprescindible, la función de control goza de escasa consideración entre el profesorado y usuarios del sistema educativo, que manifiestan una clara crítica —cuando no un profundo rechazo— hacia ella.

¿A qué se debe esta actitud ambivalente de aceptación y rechazo a la vez? La forma concreta en que se lleva a cabo esta función puede estar en su base. En efecto, centrar el control en el estudio de documentos, papeles, memorias y programaciones, con desconocimiento de lo que sucede realmente en el centro, o limitarse a vigilar el cumplimiento de las disposiciones legales que regulan el funcionamiento de la educación permaneciendo ausente de los problemas reales que en el día a día afectan al centro, puede estar en la base de esta actitud de rechazo.

Según Uruñuela (2009-2010), desde una perspectiva estructural y sistémica, el control no se considera una función exclusiva de la supervisión; más bien, se trata de una función inherente al proceso de dirección en general, algo común a ambas instancias. En concreto, se trata de una de las fases del proceso de dirección (junto a la planificación, la organización y la ejecución) que viene a cerrar el proceso y a situarlo otra vez en el comienzo.

Así, desde esta visión estructuralista se sitúa el control en la perspectiva de la planificación, de modo que difícilmente se podrá controlar si previamente no están claros los objetivos y las finalidades que se pretenden; a la vez, se identifican los responsables del control (directores, supervisores), personas que tienen responsabilidad en la organización y a quienes corresponde, de manera casi exclusiva, llevar a cabo esta función.

Sin embargo, al reducir la responsabilidad del control a los responsables dentro de la organización (directores o supervisores) se plantea el control como un elemento extraño a la propia organización, como algo justificable desde planteamientos personalistas y jerárquicos, pero no desde planteamientos democráticos. Las funciones de control deben entenderse como algo propio de todos los agentes que conforman la organización, que deben ejercer un control social ya que el desarrollo y la eficacia de la organización deben ser responsabilidad de todos los actores; y, en el ámbito escolar, estas funciones se canalizan a través de los órganos colectivos de representación y participación como el Consejo Directivo Escolar del Centro o el Claustro de profesores.

Uruñuela (2009-2010) plantea que una nueva definición de control deberá tener en cuenta, por lo tanto, no sólo la superación del modelo burocrático de control, sino también la superación de la contradicción antes apuntada, manteniendo así la dimensión social del control y superando el reduccionismo que lo limita a un determinado cargo de la organización.

Contemplado el control desde la perspectiva burocrática ya señalada, puede definirse como la tarea de comprobar que lo que se realiza es conforme con lo establecido en la normativa y la legislación, que no se ha cometido ningún error en cuanto al procedimiento y que todos los pasos seguidos son correctos. Desde este marco teórico, los resultados que se han alcanzado apenas tienen importancia; lo sustantivo no son los resultados, sino los procedimientos; tampoco interesa demasiado el contenido de dichos procedimientos o la riqueza que pueda haber

en determinados procesos; como todo está regulado y normalizado desde instancias centrales superiores, lo importante es comprobar que se ha cumplido con esta reglamentación y que se ha seguido en todos sus términos el procedimiento correcto.

El ejercicio del control debe servir para el desarrollo, tanto de las personas como de la propia organización, implantando formas de control que se apoyen en procesos de reflexión que permitan y potencien la capacidad de decisión de todos.

Dentro de los procedimientos de supervisión relacionados con la función de control, los cuales son regulados por el documento: Normativa de funcionamiento (MINED, 2008), se encuentran los siguientes:

I- Revisión de documentos docentes:

a) Jornalización: es un documento didáctico que debe ser elaborado al inicio del año escolar puesto que es un instrumento que sirve para organizar y sistematizar el trabajo en función del tiempo, tanto a nivel anual como el tiempo destinado para cada asignatura y el número de horas clase a desarrollar por unidad y contenido. Según este mismo documento, todo docente debe elaborar su jornalización y basar su práctica en el plan de unidad didáctica.

b) Agenda diaria: es el instrumento que marca lo que se hará día con día en el desarrollo de las clases; por ello es de vital importancia que sea revisada para controlar el quehacer educativo.

a) Planificación: es un instrumento didáctico que orienta al docente en el desarrollo del proceso educacional. Se debe de estandarizar la forma en que debe de ser entregada la planificación puesto que la base de una buena enseñanza está sustentada en ella ya que propicia un ambiente seguro y planificado para una educación efectiva. No se puede proveer al inicio del año cuáles serán los retos que cada estudiante mostrará en su estilo de aprendizaje, por lo tanto, se deben hacer ajustes periódicos a la planificación y

éstos deben ser supervisados de tal manera que beneficien a los estudiantes en su desarrollo educacional.

Según Hunter (1976), citado por Frey y Fisher (2010), en el artículo “Propósito: El fundamento para una enseñanza de alta calidad,[12] sugiere que una planificación bien articulada y enfocada en la instrucción, provee a los estudiantes de la respuesta a su típica pregunta: ¿Por qué debo aprender esto?; y permite visualizar una evaluación acertada al final de la instrucción. También citan a Marzano (2009), quien décadas después, lo dijo de una manera más simple: “establecer el propósito y los objetivos de una planificación, facilita el aprendizaje de los estudiantes. Es un componente vital de la enseñanza de calidad; aunque no se le da muchas veces la importancia debida y es descuidada. En muchas aulas de clase, los estudiantes son dejados con la incógnita de cuál es el propósito de la lección.”

Frey y Fisher sostienen que una vez diseñada la planificación, se debe socializar con los estudiantes para darles a conocer los objetivos de la clase y lo que se espera que ellos conozcan, sepan y hagan al final de la instrucción. Si bien es cierto la calidad de la planificación no garantiza el aprendizaje de los estudiantes; pero marca una ruta a seguir enfocándose en los objetivos instruccionales y evitando la pérdida de tiempo a la hora de desarrollar la clase.

En el contexto nacional, el planeamiento didáctico debe ser orientado con base en lo establecido por los programas de estudio, los acuerdos del Proyecto Curricular de Centro (PCC) y las orientaciones que proporciona el documento Currículo al Servicio de los Aprendizajes.

[12] Nancy Frey y Douglas Fisher. (2010). Purpose: The foundation for a high-quality teaching. Consultado el 24 de marzo de 2014 en https://www.nassp.org/Content.aspx?topic=Purpose_The_Foundation_for_High_Quality_Teaching

El director o subdirector debe orientar, revisar y retroalimentar la planificación didáctica de los docentes por lo menos cuatro veces al año, al inicio de cada período. Los docentes y la dirección deben presentar las planificaciones didácticas a las autoridades del Ministerio de Educación, cuando éstas lo soliciten.

La planificación debe incluir estrategias para la educación inclusiva y responder a las necesidades y características psicológicas y especiales de los estudiantes, tales como: educación acelerada, aula de apoyo, refuerzo académico y otras.
El docente debe tener planificada la primera unidad de aprendizaje antes de iniciar el año lectivo con sus estudiantes. El director es el responsable de dar el visto bueno técnico a la planificación didáctica de cada docente, en los cuatro períodos en que se divide el año escolar.

Al finalizar cada unidad, el equipo docente debe evaluar los resultados obtenidos e implementar procesos de refuerzo académico en áreas deficitarias, así como el análisis de indicadores educativos.

El Organismo de Administración Escolar y el Equipo Pedagógico del centro educativo deben analizar, planificar y desarrollar estrategias de atención para los casos de estudiantes con necesidades educativas especiales.

b) Registro de evaluaciones de los estudiantes: La revisión del registro de evaluaciones de los estudiantes garantiza que el proceso de evaluación sea continuo y que se tomen medidas necesarias en caso se necesite enrumbar el proceso educativo. No es bueno que el estudiante o padre de familia se lleve sorpresas negativas al final del año escolar en cuanto al promedio de sus calificaciones.
c) Registro de asistencia: Monitorear la asistencia de los estudiantes es tarea del maestro encargado de la sección. De acuerdo al documento Normativa de Funcionamiento, las inasistencias del estudiantado será tratada por el equipo de evaluación institucional y el docente encargado de la sección, en coordinación con la Dirección del Centro Educativo. Ellos emitirán resolución

del caso con base a lo que establece el documento Evaluación al Servicio del aprendizaje y las leyes vigentes.

II- Dar a conocer los siguientes documentos institucionales:

a) Manual de funciones
b) Manual de convivencia de los estudiantes
c) Manual de convivencia de los docentes
d) Políticas Institución
e) Manual de Procedimientos

Los Directivos son los responsables de dar a conocer la normativa institucional a través de documentos tales como: Manual de Funciones, Manual de Convivencia de los Estudiantes, Manual de convivencia de los docentes, las políticas de la Institución y el Manual de procedimientos; lo que hace que los maestros estén informados de la forma en que deben de realizar sus actividades administrativas y pedagógicas, las funciones que están obligados a cumplir, cómo debe ser su comportamiento dentro de la institución, el trato que deberán de brindar a padres de familia y estudiantes, y los procedimientos a cumplir para realizar su trabajo en forma eficaz y eficiente.

Según Chiavenato (2000), lo que se quiere mediante la divulgación de los manuales institucionales es definir y describir las actividades, los procedimientos y los requisitos que deben cumplirse para realizar un trabajo a cabalidad. Así mismo sirve para medir el grado de responsabilidad y participación de los diferentes cargos en la compañía.[13]

Utilizando este concepto al ámbito educativo, el conocer la existencia de estos manuales y aplicarlos a la labor docente garantiza un muy buen desempeño de todas las actividades. Por otro lado, el desconocimiento de estos documentos por

[13] Chiavenato, Idalberto, 2000. Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición, McGraw Hill, Colombia.

parte de los docentes puede influir de manera negativa en su desempeño pedagógico y sobre todo administrativo.

III- Otros aspectos a considerar en cuanto a la función de control de la supervisión son:

- Metodología fundamentada en el marco normativo.
- Docentes trabajando en su especialidad.
- Docentes que atienden a las convocatorias de reuniones con sus superiores.
- Docentes que cumplen con su horario de trabajo.
- Docentes que cubren todas las unidades de estudio programadas en la jornalización.
- Docentes que entregan de planificaciones en fechas establecidas.

Los directivos deben velar porque la metodología que utilizan los maestros siempre está fundamentada en los acuerdos del marco normativo de la Institución apegándose a lo acordado en el PEI y PCC. Se debe revisar constantemente que lo acordado en el Marco normativo sea pertinente a las necesidades actuales de los educandos para conseguir aprendizajes significativos, duraderos y actualizados.

Los encargados de la supervisión deben vigilar que los docentes trabajen en la especialidad en que han sido formados. El MINED ha contribuido a fiscalizar que en las Instituciones tanto públicas como privadas mantengan su planta docente escalafonada y trabaje en el área en que ha sido formado. Agregado a esto, deben controlar que su personal a cargo cumpla su jornada laboral puntualmente, cumpla con las unidades de estudio programadas en la Jornalización y sea responsable en la entrega de las planificaciones puntualmente para garantizar un proceso de enseñanza aprendizaje de calidad.

## 2. La Función De Evaluación

De acuerdo a Uruñuela (2009-2010) la evaluación es un proceso sistemático y riguroso de recogida de datos, incorporado al proceso educativo desde su comienzo, de manera que sea posible disponer de información continua y significativa para conocer la situación, formar juicios de valor con respecto a ella y tomar las decisiones adecuadas para proseguir la actividad educativa mejorándola progresivamente.

Frente a la medición, la valoración, la investigación o el puro control, la evaluación aporta una visión holística y global. Tratando de tener en cuenta los cuatro elementos característicos de la evaluación.

Uruñuela (2009-2010) cita que las funciones básicas correspondientes a la evaluación:

1. Incrementar el conocimiento práctico sobre la realidad evaluada (Instrumentos, procedimientos)
2. Atribuir valores que aporten sentido al conocimiento disponible, formulando juicios de valor acerca de la información recogida.
3. Orientar la adopción de decisiones personales, grupales e institucionales.
4. Servir para crear o reafirmar valores compartidos, posibilitando que el grupo comparta información y posiciones sobre experiencias, enfoques, expectativas y valoraciones.

Las cuatro funciones se concretizan en un proceso de autoevaluación, entendida ésta como una herramienta que permite generar procesos de análisis, reflexión y deliberación. Esto facilita el conocimiento de la vida institucional, del desarrollo de proyectos, de la experimentación de nuevas formas de organización y funcionamiento y el establecimiento de compromisos para avanzar colegiada y participativamente en los quehaceres educativos.

Evaluar los centros educativos es una tarea difícil y compleja; las dificultades son, a veces, de orden teórico, ya que no existe un modelo concluyente que relacione el factor recursos, propio de la estructura, con el factor procesos y resultados, característico del funcionamiento; tampoco se dispone de sistemas óptimos de evaluación global de los centros educativos como gestores de la educación. A la vez, las dificultades pueden ser de orden práctico: evaluar lleva mucho tiempo y exige un considerable esfuerzo por parte de los supervisores y la asignación de recursos específicos, que no siempre están disponibles; de ahí que la propuesta que se realiza sea realista, centrada en lo posible, pero sin olvidar el conjunto, lo que supone que las acciones evaluativas deban basarse en modelos que expresen características de sistematicidad, progresividad y simplificación de la realidad; deban estar encuadradas en un proceso que abarque la planificación, el desarrollo y la meta evaluación; y, por último, deban permitir la adquisición por parte del centro de los profesores evaluados de aquellas destrezas y conocimientos que hagan posible el incremento de la cultura evaluativa de la organización.

La función evaluadora propia de la supervisión se encuadra, de esta forma, en el nuevo modelo de gestión, basado en la autonomía y la participación; la evaluación adquiere toda su dimensión desde la perspectiva de la comunicación, procura un mejor conocimiento de lo que está sucediendo en los centros y en el sistema, aporta juicios suficientemente fundamentados que permiten mejorar claramente la toma de decisiones por parte de todos los miembros de la comunidad educativa, cada uno en el nivel que le corresponde.

Pero, al igual que sucedía con la función de control, la presencia del modelo tecno-burocrático o burocrático puede hacer que la función de evaluación adquiera otras connotaciones completamente diferentes a las señaladas; son muchas las prácticas que, planteadas desde este viejo modelo, dan la apariencia de evaluación, permaneciendo muy alejadas de lo que debe ser esta práctica evaluadora.

Los procedimientos de supervisión para evaluar a los docentes tales como: visita al aula para observar el desempeño docente, entrevista al docente, revisión libros y cuadernos de los estudiantes, autoevaluación y encuestas a los alumnos, entre otros. Estas serán descritas en el Marco teórico, apartado 2.3.6.1 Técnicas de supervisión, páginas 68 a 71.

**3. La Función de Asesoría**

Según Uruñuela (2009-2010), vinculada con la función de control y de evaluación, está la tercera función básica de la supervisión, la de asesoramiento y apoyo a todos los miembros de la comunidad educativa y, de manera especial, al profesorado. El servicio de supervisión debe realizar tareas de ayuda y asesoramiento a cuantas personas estén implicadas en el proceso educativo, con la finalidad, en todos los casos, de mejorar la calidad de la educación.

Hasta una época reciente, el asesoramiento que se demandaba a la supervisión era sobre todo en el ámbito legal, en cuanto a la normativa vigente; sin embargo, al pensar en los docentes, más que los aspectos legales y normativos, deben pasar a primer término los aspectos relacionados con el desarrollo curricular, el trabajo a través de proyectos, la propia formación del profesorado y todo lo relacionado con la evaluación formativa, por citar sólo alguno de los aspectos más importantes.

En los últimos años, la educación ha ido haciéndose cada vez más compleja, de la misma forma que se ha hecho compleja la sociedad en la que vivimos. Centrándonos casi de manera exclusiva en el profesorado, han aparecido nuevos fenómenos, nuevas necesidades, nuevas demandas a los profesionales de la educación en general, lo que ha hecho necesaria la aparición de nuevas figuras de apoyo y asesoramiento para que el claustro docente pueda hacer frente a estas

nuevas demandas. Como por ejemplo, la introducción de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación en el mundo de la escuela.

El asesoramiento puede incrementar o disminuir el poder de los asesorados. Se trata de un servicio a la comunidad educativa que repercute en el poder que tienen los grupos que participan en este proceso.
En palabras de Rodríguez Romero (1996), “el asesoramiento en la enseñanza es una práctica que necesita ser construida de modo compartido, porque su identidad específica surge de la interacción entre estructuras de apoyo, asesores y centros educativos y profesorado. Por esta razón, es una práctica comprometida que exige una toma de posición consciente de cada una de las partes. Esta postura sólo puede alcanzarse a través de la participación responsable en procesos de asesoramiento, de modo que éstos deben ser vistos como una oportunidad para aprender a tratar los asuntos más conflictivos a través de la comprensión y de la capacitación, no de la imposición y el control.”

Asesoramiento, según Rodríguez Romero (1996) “son acciones en las que participan profesionales de igual estatus con el propósito de resolver problemas encontrados en la práctica profesional. Uno de los participantes, justamente el que tiene el problema, demanda ayuda para resolverlo y el otro está en situación de corresponder a esta petición, ofreciendo recursos variados para contribuir a encontrar la solución. Se suele definir como un servicio indirecto porque no recae en los clientes de la institución, los estudiantes, sino que incide indirectamente sobre éstos al servir al profesional que trata con la clientela.”
Esta misma autora señala las características más importantes del asesoramiento:

1. Una interacción o comunicación bidireccional dedicada a la ayuda.
2. No limita la capacidad de elección y decisión del asesorado o asesorada.
3. Se produce entre profesionales del mismo estatus, sin diferencias de posición ni de poder.
4. Se tratan asuntos y problemas procedentes de la práctica profesional.
5. Se trabaja sobre la base de acuerdos negociados.

6. La resolución del problema va acompañada de la capacitación para enfrentarse con éxito a problemas similares.

Por lo tanto, la supervisión en su función de asesoría, se debe entender como el apoyo que brinda el supervisor para una progresiva independencia docente en la resolución de problemas encontrados en la práctica profesional ofreciendo recursos pedagógicos para encontrar soluciones acertadas desde un enfoque centrado en el estudiante.

Dentro de los procedimientos de supervisión relacionados con la función de asesoría, se pueden mencionar: asistencia técnica a los docentes, retroalimentación de la supervisión realizada, facilitación de recursos pedagógicos, iniciativa de actualizarse profesionalmente y oportunidades de capacitación y actualización.

El éxito del proceso formativo en educación implica el involucramiento del encargado de la supervisión en dar a conocer a los supervisados aquellas áreas en las que debe ser felicitado; así como aquellas áreas que necesita modificar o mejorar.

Los directivos deben motivar frecuentemente a su equipo docente a actualizarse en todas las áreas que les competen. Los avances tecnológicos, psicológicos, didácticos, entre otros, deben ser un reto a cada docente y directivo, quienes deben buscar en conjunto, los espacios para actualizarse en beneficio del Centro Educativo en el que laboran.

El supervisor como asesor no debe temer dar a conocer los resultados de la evaluación de sus docentes a cargo; al contrario, debe canalizar este esfuerzo en pro de la mejora institucional. La comunidad educativa agradece cuando la información es brindada de forma respetuosa, oportuna y profesional.

Ambas partes deben manifestar respeto al dialogar y discutir sobre las debilidades y fortalezas del evaluado. Sobre todo hacer ver el interés del desarrollo y la formación continua que se persigue en el docente.

En su rol de asistente, el supervisor debe promover el desarrollo profesional e intelectual de su equipo docente a cargo. Este desarrollo se deberá en parte al compromiso de los docentes en los comités especializados, a involucrarse activamente en las iniciativas tomadas por la Dirección del Centro y al desafío de actualizarse en la labor docente.

El asesor tiene, entonces que estar atento a estos factores y buscar soluciones inmediatas a estas realidades educativas que enfrenta su centro escolar.

### 2.3.6 Procedimientos de Supervisión

El término procedimiento se refiere a la acción, modo de proceder o método que se implementa para llevar a cabo ciertas cosas o tareas. Básicamente, un procedimiento consiste de una serie de pasos bien definidos que permitirán y facilitarán la realización de un trabajo de la manera más correcta y exitosa posible.

Se entenderá como procedimientos de supervisión interna a la acción, modo de proceder, método o serie de pasos bien definidos que permite conocer, vigilar, inspeccionar, evaluar y asesorar el trabajo conforme a los criterios o estándares establecidos por la Institución con la finalidad de alcanzar las metas y objetivos y el mejoramiento de la calidad educativa. (Gento Palacios, 1999)[14]

La supervisión escolar como un proceso de gestión requiere de procesos y procedimientos para verificar que se están alcanzando los fines de la Educación. Los procedimientos de supervisión son pasos organizados sistemáticamente para

[14]Gento Palacios, Samuel. (1999) Gestión y supervisión de Centros Educativos. EUNED. Editorial Universidad Estatal a Distancia. San José, Costa Rica.

la aplicación de una estrategia, una técnica o un instrumento. También la aplicación de soluciones a problemas de supervisión puede ser considerada como un procedimiento.

En algunas ocasiones los procedimientos pueden ser conceptualizados como acciones de supervisión, en tal sentido la palabra procedimientos es amplia y diversa. Por ejemplo, observar una clase es considerada una estrategia, pero a la vez es considerada como un procedimiento de supervisión; la visita a un centro educativo puede ser considerada como una estrategia o como un procedimiento de supervisión.

Los procedimientos o las acciones de supervisión pueden también estar relacionados con las funciones de la supervisión. (Uruñuela, 2009-2010) Así puede haber procedimientos en la función de control, procedimientos en la función de asesoría o en la función de evaluación. Por ejemplo la revisión de planificaciones puede ser considerada como un procedimiento dentro de la función de control.

En el ámbito educativo, poco se menciona el manual de procedimientos. Sin embargo, es una herramienta de vital importancia, ya que permitirá no solamente conocer el funcionamiento interno de una unidad administrativa en lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y puestos de ejecución, sino que además auxiliará en la capacitación y adiestramiento del personal, siendo una inagotable fuente de consulta y también será muy útil a la hora de revisar y analizar los procedimientos de un sistema, en este caso el sistema educativo. (Gento Palacios, 1999)

2.3.6.1 **Técnicas de supervisión**.

La supervisión emplea una serie de técnicas para dinamizar los cambios en los centros escolares con el fin de lograr el mejoramiento de la calidad educativa.[15]
Un programa de supervisión será deficiente si solamente utiliza una sola técnica; pero si emplea una variedad de ellas, debidamente organizadas y con suficiente recursos, alcanzará resultados satisfactorios. Por esta razón es recomendable incluir en el plan de supervisión, diferentes técnicas, como visitas escolares, observación de clases, reuniones de maestros, seminarios, entre otros.[16]

A continuación se muestran algunas técnicas cuya utilización es necesaria y útil para evaluar de manera valida y confiable el desempeño profesional del docente.[17]

**1. Visita Escolar:**

Constituye la técnica más importante y fundamental en supervisión, ya que permite tener presencia en los centros escolares; conocer objetivamente particularidades de la situación educativa; obtener información directa y confiable, a la vez, observar y constatar su funcionamiento global para emitir valoraciones que permitan la toma de decisiones.

**2. Observación del Centro Escolar:**

Permite constatar el avance o limitación en los procesos educativos que se realizan en los centros escolares; constituye un excelente medio para emitir juicio de valor de los resultados alcanzados en el funcionamiento institucional.

**3. Reunión:**

---

[15]Ministerio de Educación. (1999). Sistema nacional de supervisión. Colección Fundamentos de la Educación que queremos. San Salvador. Pág. 29 – 30.
[16] Unión Panamericana, Secretaria General, Organización de los Estados Americanos. (1961). Supervisión de la Educación. Washington, D.C. Pág. 6
[17]Ministerio de Educación República de Chile. (2007). Evaluación de Desempeño. Manual para la Elaboración y Evaluación de Compromisos. Consultado del 1 de agosto de 2013 de http://www.oei.es/pdf2/manual_evaluacion_desempeno_chile.pdf

Es un procedimiento valioso, para interactuar entre personas relacionadas con los intereses de los centros escolares; es indispensable para unificar, armonizar y coordinar actividades orientadas a alcanzar los objetivos educacionales. Debe contribuir al mutuo entendimiento y desarrollarse en ámbitos de armonía y de respeto.

**4. Entrevista:**

Se considera uno de los mejores medios a utilizar con el objetivo de estimular, orientar y motivar a los diferentes actores escolares en su desempeño. Para lograr resultados positivos, el supervisor debe de dar a conocer los propósitos e indicadores que apoyarán el mejoramiento cualitativo de los servicios educativos. Debe realizarse en forma sincera y cordial, de modo que facilite una mayor interacción y el mutuo entendimiento.

Después de recoger la información y tener evidencias y elementos para emitir un juicio valorativo sobre el desempeño del docente, en una entrevista o sesión programada entre el evaluado y el evaluador, se analizan en conjunto esos aspectos encontrados y ambas partes elaboran un plan de desarrollo profesional.

La clave para una buena entrevista de evaluación del desempeño descansa en que ésta se maneje con sencillez y flexibilidad, ajustada a los propósitos de la evaluación, al instrumento de valoración y a los requisitos específicos del trabajo de cada una de las personas evaluadas. Para que el evaluado logre una actitud abierta al cambio y de aceptación a las sugerencias y observaciones hechas por el evaluador, es necesario que: a) no se sienta amenazado durante su desarrollo, b) tenga la oportunidad de presentar ideas y sentimientos, c) cuente con un evaluador que se centre en los aspectos positivos del trabajo, que enfatice en los puntos fuertes sobre los cuales puede apoyarse o sobre aquellos aspectos o actitudes que puede usar con más efectividad, d) encuentre una atmósfera donde la conversación se caracteriza por el respeto mutuo, la sinceridad, la actitud de escucha y el flujo de información en los dos sentidos.

Esta claridad facilita la construcción del plan de acción, al cual se llevan los aspectos más importantes que sean posibles de trabajar dentro de un periodo razonable.[18]

**5. Visita al Aula para observar el desempeño docente:**

Permite efectuar valoraciones respecto al desempeño profesional del docente, dignificarlo y en circunstancias especiales, apoyarlo. Permite observar las capacidades pedagógicas del docente, así como el desarrollo de sus funciones y las relaciones interpersonales con sus estudiantes. El observador debe abstenerse de hacer comentarios, salvo que el docente o alguno de los estudiantes lo soliciten.[19]La presencia en el aula de clases debe inspirar confianza y credibilidad.

La observación es un método empírico de investigación que se utiliza con mucha frecuencia en la mayoría de los modelos de evaluación del desempeño docente. Su amplio uso se justifica por la necesidad de analizar las características del desempeño del maestro en su contexto, lo que evita realizar inferencias subjetivas acerca de lo que verdaderamente acontece en el aula de clase. Los puntos fuertes y débiles deben ser anotados por el supervisor para ser discutidos más tarde en la conferencia individual que debe efectuarse entre el maestro y el supervisor.

Es posible afirmar que la observación de aula es más que una percepción: se trata de identificar la brecha entre la propuesta curricular del centro educativo y la implementación del currículum que se realiza. Es preciso definir claramente el propósito de la observación, ya que éste define y da sentido a todo el proceso. Si bien es cierto que tradicionalmente la observación se ha asociado a la evaluación del desempeño, ajustarla a sólo este proceso es limitar las posibilidades que puede ofrecer esta importante técnica de recogida de información que en algún momento se vuelve irreemplazable.

---

[18]Ministerio de Educación Nacional. República de Colombia. (2003) Manual de la evaluación del desempeño. Consultado el 1 de agosto de 2013 de http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-81030_archivo_pdf.pdf

[19] Unión Panamericana, Secretaria General, Organización de los Estados Americanos. (1961). Supervisión de la Educación. Washington, D.C. Pág. 28-29

**6. Revisión de cuadernos y libros de texto como instrumentos para evaluar al docente.**

Uno de los instrumentos que nos permite evaluar el proceso de aprendizaje de los estudiantes, y a la vez la labor del docente, es el trabajo en los cuadernos y los libros de texto. El uso del cuaderno como instrumento sirve para evaluar tanto al docente como al alumno ya que allí está enmarcado todo el trabajo realizado sea mínimo o lo suficiente para que el alumno logre su aprendizaje.

De igual manera mejora la capacidad comunicativa del alumno, favorece el aprendizaje en el contexto escolar desde una perspectiva constructiva, porque refleja el verdadero trabajo del docente.

Los cuadernos de los alumnos, nos permite hacer un seguimiento al estudiante, es de gran importancia su revisión continua y la exigencia de parte del docente que el niño lo tenga organizado, limpio, con sus márgenes, subrayados y dibujos alusivos a los temas, este trabajo se realiza conjuntamente con los padres y representantes quienes deben ser garantes de este proceso.

**7. Autoevaluación docente:**

Dado que la acción didáctica es un ejercicio profesional, la evaluación de su desarrollo (no la de sus productos) debe realizarse con criterios técnicos. Un buen procedimiento para la mejora de la acción docente es la autoevaluación sistemática. Primero porque es el profesor el primer interesado en la mejora de su trabajo, después porque es el que mejor conoce las particularidades de su actuación en el proceso de enseñanza-aprendizaje en el que participa.

La autoevaluación es uno de los vehículos más importantes de conducción a la excelencia educativa. Con la autoevaluación debe entenderse que se persigue la toma de conciencia de sus propias limitaciones y establecer estrategias para superarlas y desarrollar conductas para alcanzar las metas propuestas. La autoevaluación es parte del proceso didáctico-pedagógico, e implica una toma de conciencia de los docentes sobre sus aprendizajes adquiridos y la manera en que

éstos son transmitidos, y no un mecanismo a través del cual, el profesional del área educativa, encuentre la autocomplacencia, sin autocrítica.

**8. Encuesta a los estudiantes:**

La evaluación del desempeño docente por parte de los estudiantes se ha venido realizando principalmente para saber si los profesores cumplen con los objetivos de su labor, así como también con el propósito de mejorar los procesos educativos. La actuación docente es uno de los factores fundamentales de la calidad de un centro educativo.

En este sentido, también se debe hacer partícipe al profesorado de los resultados de la evaluación por parte de sus estudiantes. La evaluación resulta imprescindible para gestionar la calidad docente, pero también facilita el establecimiento de un sistema de promoción del profesorado, permite detectar necesidades de formación y fomenta una cultura de orientación al estudiante y mejora continua.

### 2.3.7 Desempeño Docente

Los docentes son uno de los factores más importantes del proceso educativo. Por ello, su calidad profesional, desempeño laboral, compromiso con los resultados, etc., son algunas de las preocupaciones centrales del debate educativo que se orienta a la exploración de algunas claves para lograr que la educación responda a las demandas de la sociedad actual en armonía con las expectativas de las comunidades, las familias y los estudiantes.[20]

El desempeño docente, a su vez, depende de múltiples factores, sin embargo, en la actualidad hay consenso acerca de que la formación inicial y permanente de docentes es un componente de calidad de primer orden del sistema educativo. No es posible hablar de mejora de la educación sin atender el desarrollo profesional de los maestros.

[20]Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe.(2006) Modelos innovadores en la formación inicial docente. Chile.

El desempeño docente se refiere a la forma como los docentes desarrollan sus labores. Aquí se podrían considerar algunas variables que pueden caracterizar el desempeño docente. Por ejemplo: calidad y pertinencia de la planificación didáctica, formas que utiliza para evaluar los aprendizajes, metodología y materiales que utiliza, investigaciones que realiza, estrategias organizativas en el aula; en fin el conjunto de normas que establecen las funciones que deben desempeñar los docentes para dar cumplimiento a su importante labor como orientadores de las generaciones futuras.

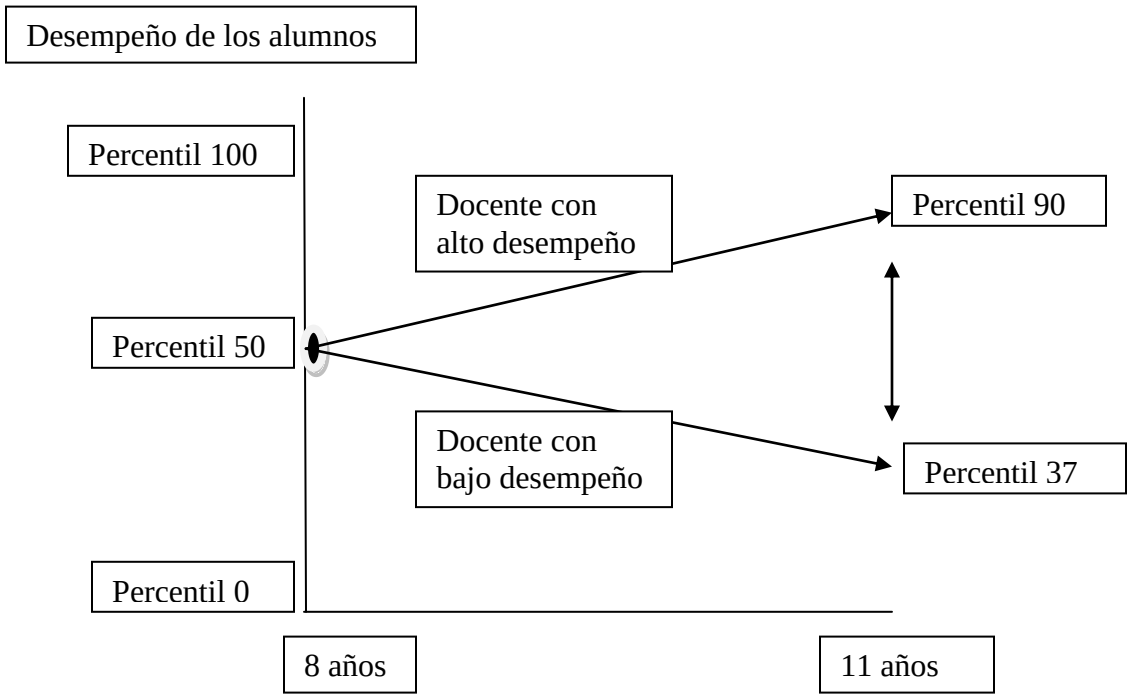
Según Oscar Picardo Joao, existen, al menos, seis posibles fuentes para evaluar la eficiencia docente: a través de los logros alcanzados por sus alumnos (el más objetivo); a través de instrumentos estandarizados que midan habilidad docente (observación o mapas de aula); a través de la opinión de los usuarios de su servicio (estudiantes, padres y madres); a través de su desarrollo y crecimiento profesional; con base en la opinión de los docentes (Auto evaluación); y con base en la opinión de los supervisores o directores.[21]

La evaluación a través de los logros alcanzados por los estudiantes pareciera ser la forma más objetiva para evaluar el desempeño docente según Picardo. Sin embargo, el éxito o fracaso de un alumno no depende exclusivamente de la acción positiva o negativa de su profesor, sino de una serie de factores, entre las cuales la variable docente es una más. Otras variables serian: las características del plan de estudio, las características de la institución educativa, el medio ambiente de donde proviene el alumno, la capacidad y actitud del alumno, entre otras.
La evaluación de los profesores a través de la opinión de los alumnos, es uno de los procedimientos más importantes en esta actividad, sin embargo, es también el que ofrece mayor polémica, en aspectos relacionados a cómo debe realizarse esta evaluación, cómo deben utilizarse los resultados, y si en realidad es válido este tipo de evaluación.

[21] Picardo, Oscar. (2010, 6 de julio). Evaluación de la eficiencia docente. La Prensa Gráfica. Consultado el 10 de agosto de 2013, de http://www.laprensagrafica.com/opinion/editorial/130574-evaluacion-de-la-eficiencia-docente.html

De acuerdo a un estudio en el estado de Tennessee, publicado en el informe McKinsey,[22] el análisis de resultados de pruebas estandarizadas demostró que, la calidad docente incidió sobre el desempeño de los alumnos más que cualquier otra variable. En promedio, dos estudiantes con desempeño normal (percentil 50) experimentarían una diferencia superior a 50 puntos porcentuales a lo largo de tres años en función del docente que se les asigne. Ver diagrama abajo.

**Efecto de la calidad docente**




Fuente: Sanders & Rivers Cumulative and Residual Effects on Future Student Academic Achievement, McKinsey

Según el informe McKinsey, las experiencias de algunos sistemas educativos exitosos alrededor del mundo, resaltan la importancia de tres aspectos: conseguir a las personas más aptas para ejercer la docencia; desarrollarlas hasta

[22] Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe. PREAL. (2008) Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos. (1ª Ed.). Chile

convertirlas en instructores eficientes; y garantizar que el sistema sea capaz de brindar la mejor instrucción posible a todos los niños.

Estos sistemas demuestran que las mejores prácticas para alcanzar estos tres objetivos no guardan relación con la cultura del lugar donde se las aplica. Asimismo, también dan fe de que pueden lograrse mejoras de importancia en los resultados en el corto plazo, y de que la aplicación universal de estas prácticas podría tener enorme impacto para la mejora de los sistemas educativos con dificultades, dondequiera que estén.

Dentro de las conclusiones más notorias de este informe, destaca la siguiente: "La calidad de un sistema educativo, tiene como techo la calidad de sus docentes."[23]

Por otro lado, y en un contexto más cercano; el documento sobre el "Nuevo modelo de formación y desarrollo docente para Centroamérica" (OEA, 2005)[24] elaborado en forma coordinada por los países de la región centroamericana afirma que, si bien la baja calidad de la educación es multicausal, también es importante reconocer que uno de los factores fundamentales que inciden en ella es la formación del docente. Por ello, "el desafío en el nuevo milenio ya no es reformar, sino transformar la formación docente, si realmente se desea contribuir a mejorar la calidad de la educación en el siglo XXI"

El mismo documento insiste que la calidad de la educación depende, en gran medida, de la calidad de los docentes que la imparten y, a renglón seguido, cita el Informe del Progreso Educativo en Centroamérica y la República Dominicana (PREAL, 2006)[25], que sostiene que, lamentablemente, los docentes de la región no cuentan ni con la preparación ni con los incentivos suficientes, lo que redunda en un desempeño muy deficiente en las aulas.

---

[23] Ibid. Pág. 15

[24] Organización de los Estados Americanos. (2005). Un nuevo modelo de formación inicial docente, desarrollo profesional y evaluación al desempeño en la subregión centroamericana. (1ª Ed.) San Salvador, sv: OEA

[25] Programa de Promoción de la Reforma educativa en América Latina y el Caribe. (2006). Informe de progreso educativo en América Latina: "Cantidad sin calidad". PREAL

La evaluación al desempeño profesional del docente es un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables, con el objetivo de comprobar y valorar el efecto educativo que producen los estudiantes el despliegue de sus capacidades pedagógicas, su emocionalidad, responsabilidad laboral y la naturaleza de sus relaciones interpersonales con estudiantes, padres, directivos, colegas y representantes de las instituciones de la comunidad (Valdés, 2000)

En el documento (OEA, 2005) se describen algunos modelos de evaluación al desempeño docente:

- Modelo centrado en el perfil del docente: Este modelo consiste en evaluar el desempeño de un docente de acuerdo al perfil ideal que se tenga.
- Modelo centrado en los resultados obtenidos: La principal característica de este modelo consiste en evaluar el desempeño docente, mediante la comprobación del rendimiento alcanzado por los estudiantes.
- Modelo centrado en el comportamiento del docente en el aula de clase: este modelo propone que la evaluación de la eficacia docente se haga identificando aquellos comportamientos del docente que se consideran relacionados con los logros de los estudiantes.
- Modelo práctico reflexivo: Este modelo se fundamenta en la enseñanza como una capacidad de los docentes de encontrar y resolver problemas, en la cual las capacidades de los docentes crecen continuamente mientras enfrentan, definen y resuelven problemas prácticos.

Según el mismo documento, la evaluación al desempeño docente estará orientada por los propósitos siguientes:

- Identificar las fortalezas y debilidades de la formación inicial y el desarrollo profesional docente y retroalimentar la forma de decisiones oportunas que vengan a fortalecer ambos procesos.

- Mejorar la calidad de la docencia en los procesos de enseñanza y aprendizaje en el aula de clase.
- Elevar la autoestima y satisfacción laboral del buen desempeño docente.
- Potenciar continuamente el desarrollo personal y profesional del docente.
- Fortalecer la toma de decisiones, de manera que contribuyan a la eficacia, eficiencia y efectividad de los procesos educativos.
- Generar procesos de reflexión crítica sobre la práctica del quehacer docente.
- Identificar metas de superación.

En esa cumbre de delegados de Centroamérica, se llegó al consenso que las principales funciones que debe cumplir la evaluación al desempeño docente están:

- Detectar fortalezas y limitantes de la práctica pedagógica y de los procesos administrativos en la formación inicial y desarrollo profesional docente.
- Fomentar la cultura de evaluación, mediante las prácticas de auto y co-evaluación.
- Orientar la toma de decisiones a partir de los resultados de las evaluaciones
- Fortalecer las competencias profesionales especializada, que conduzcan a una acreditación.
- Generar insumos para la planificación de los procesos de desarrollo profesional docente.
- Facilitar la implementación de estrategias que permitan superar las debilidades.

Para explorar el impacto de los procesos de formación inicial docente y el desarrollo profesional en las prácticas pedagógicas y aprendizajes en el aula de clase, de todos los niveles educativos, se realiza una evaluación al desempeño docente de carácter integral que abarque todas las dimensiones de su desempeño personal y profesional. En ese sentido, se propone una evaluación al desempeño

docente ecléctica, la cual comprende 5 áreas y se sugieren algunos posibles indicadores:

a) Área pedagógica: Orientada a explorar las competencias pedagógicas para el desarrollo de la(s) asignatura(s) que imparte: dominio de contenidos curriculares y conocimiento del contenido pedagógico aplicado a la materia que enseña comprensión epistemológica de la disciplina que imparte, adecuación curricular al contexto local, planeamiento didáctico, administración de recursos, tiempos y espacios para el aprendizaje, actualización pedagógica, aplicación de variedad de prácticas pedagógicas innovadoras , metodologías empleadas, generación de procesos de reflexión, repaso y síntesis de contenidos, logro de aprendizajes significativos y efectivos, entre otros.

b) Área de desarrollo personal y profesional: Orientada a explorar aspectos intrínsecos del desempeño docente: vocación, satisfacción laboral y profesional, motivación, autoestima, autocontrol, sensibilidad y compromiso social para el trabajo con niños/as y jóvenes.

c) Área de responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales: Orientada a explorar el cumplimiento de sus deberes del día a día: asistencia y puntualidad a clases y reuniones, entrega de planificaciones didácticas, asistencia a jornadas de capacitación, utilización de diversas estrategias de evaluación de aprendizajes y comunicación de sus resultados, cumplimiento de tareas delegadas, participación en la elaboración de documentos escolares, atención a padres y madres de familia, cumplimiento de funciones, desarrollo efectivo de reuniones con padres y madres de familia , entre otros.

d) Área de relaciones interpersonales con los miembros de la comunidad educativa: Orientada a explorar el establecimiento de relaciones positivas y grado de clima organizacional existente entre docente, director, estudiantes y padres de familia: capacidad de escucha, respeto por la opinión de los demás,

grado de comprensión y tolerancia , valoración y reconocimiento de méritos, niveles y mecanismos de comunicación, de involucrarse en la toma de decisiones, flexibilidad en los puntos de vista, satisfacción de expectativas, actitud hacia sí mismo, los estudiantes y la escuela , entre otros.

e) Área de resultados de aprendizajes: Orientada a medir la efectividad de la labor docente traducida en aprendizajes significativos y efectivos en niños y jóvenes en el aula de clase: nivel de rendimiento académico alcanzado por los estudiantes en las asignaturas que imparte, con respecto al año anterior.

De acuerdo a ese documento, los Ministerios de Educación de la subregión podrán optar por la evaluación al desempeño antes descrita, en su totalidad o bien construir una evaluación propia, tomando alguna de las áreas que les parezca más pertinentes a la idiosincrasia de cada país. Así mismo, asignarán la ponderación a cada uno de las áreas, según el peso y prioridad de que le deseen dar a una u otra área; de tal manera que, de las 5 áreas, en su conjunto se obtenga el puntaje de la escala de ponderación establecida por el Ministerio de Educación de cada país.

Dado que el buen desempeño docente es de interés de toda la comunidad educativa a nivel local, en particular, y del Ministerio de Educación, en general; en el proceso de evaluación al desempeño docente deberán participar todos los actores involucrados en el quehacer educativo, como son: El equipo docente, el director/a, los estudiantes y padres de familia, quienes contarán con la asistencia y asesoría técnica de parte de delegados del Ministerio de Educación a nivel regional, departamental/provincial o local, o en su defecto de personal de instituciones formadoras seleccionadas para tal fin.

La evaluación al desempeño se realizará cada vez que los docentes van a ascender de categoría, en su respectivo escalafón, para lo cual deberán solicitar

por escrito la evaluación al director/a del centro educativo con copia a la oficina de recursos humanos correspondiente dentro del Ministerio de Educación.

La evaluación al desempeño siempre deberá contar con la auto evaluación hecha por el mismo docente.

En la medida en que se proponga un sistema que presente metas alcanzables de mejoramiento docente y oportunidades de desarrollo profesional, los profesores se sentirán estimulados a tratar de alcanzarlas, a mejorar su conocimiento y capacidades en relación a sí mismo, a sus roles, el contexto de la escuela y sus aspiraciones de carrera.

Se espera que mejore su modo de enseñar, sus conocimientos de contenido, sus funciones como gestor de aprendizajes y como orientador, sus relaciones con colegas y su contribución a los proyectos de mejoramiento de su institución.

#### 2.3.7.1 Desempeño Docente Técnico Administrativo y Pedagógico.

El desempeño docente implica las labores que cotidianamente tiene que cumplir el docente en un aula de clases con sus alumnos para su logro de desarrollo integral y así evitar el pragmatismo, el inmediatismo y la improvisación durante su gestión en el aula de clases.(Bustamante, 2005)

Las funciones técnico-administrativas se refieren a la micro- administración que se efectúa antes del desarrollo de las actividades pedagógicas en el salón de clases. En este sentido, el docente debe:

1. Planificar: Esto supone actividades como el diagnóstico de la situación de los educandos, la ambientación del aula, el perfil del egresado del grado, la inscripción inicial con todos sus datos completos, el control de estadísticas,

dotación de recursos. Elaboración del perfil situacional, formulación del Plan Anual, planificación de trabajos específicos, promoción de nuevas tecnologías educativas y el intercambio de dichas experiencias.

2. Organizar: Distribución del aula de clases, difusión de las normas de trabajo, conformación de equipos de trabajo, distribuye tareas, orienta al cumplimiento del Reglamento Interno.

3. Dirigir: Asesora en los aspectos administrativo y técnico-pedagógico a quienes participan en la obra educativa, administra efectivamente los recursos, propicia el bienestar de los educandos, realiza supervisión y fomenta buenas relaciones humanas.

4. Evaluar: Verificar el desarrollo de los fines de la educación y controla el cumplimiento de los dispositivos legales vigentes. Evalúa el proceso educativo en cuanto a cumplimiento de objetivos formulados e informa a sus superiores para tomar decisiones oportunas en cuanto al quehacer educativo. Controlar la asistencia y acciones de los educandos, realiza informes sobre la eficacia de los componentes del diseño curricular.

Las funciones pedagógicas se refieren al rol principal que el docente debe desempeñar como es el de la enseñanza. Debe actuar como un facilitador del aprendizaje, como un promotor de experiencias educativas, con capacidad para utilizar estrategias y recursos que produzcan en el educando desarrollo de competencias, buena adquisición de conocimientos, habilidades y destrezas a situaciones de la vida real y el desarrollo de actitudes y valores.(Bustamante, 2005)

Todo educador debe tener en claro que el sujeto del proceso educativo y la razón de ser es la persona del alumno, por lo tanto, no hay que olvidar que la escuela es

un tipo especial de organización en la cual se da una interacción permanente de personas: alumnos, profesores y asociación civil.

Es un tema bastante común el querer ver si los procedimientos de supervisión inciden en el desempeño docente; sin embargo, es difícil valorarlo objetivamente. Esto es así debido a que el desempeño de los docentes es un fenómeno multicausal, es decir tiene muchas causas; las cuales pueden ser internas y externas al mismo docente y al mismo proceso de enseñanza-aprendizaje.

# CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACION

## 3.1 Diseño de la Investigación

A partir de la propuesta del tema en investigación Metodología de supervisión, evaluación y asesoría educativa en Instituciones de educación básica pública y privada en la zona seis, distrito tres de San Salvador, El Salvador 2011, se diseñó el planteamiento de la investigación, para definir de forma más concreta el fenómeno, referido específicamente a la supervisión, evaluación y asesoría educativa y sobre quién recae esta responsabilidad en el ambiente escolar, en las escuelas de Educación Básica públicas y privadas, que son el universo de este estudio.

Para fines de esta investigación la supervisión, evaluación y asesoría educativa fueron analizadas tomando el rol del Directores de los Centros Escolares, por ser ellos los responsables de estos procesos administrativos en las Escuelas. Por ello se definió ampliamente en los apartados del planteamiento del problema, los objetivos del estudio y el marco teórico la importancia de estas actividades en los Centros Escolares.

En el marco teórico que es parte fundamental del proceso para poder diseñar la investigación de forma apropiada, se hizo referencias claras a los siguientes aspectos: Procedimientos de Supervisión, Modelos de supervisión, Funciones de la Supervisión, Desempeño Docente, Desempeño docente Técnico Administrativo y Pedagógico.

A partir de la teorización se diseñaron los instrumentos de investigación, los cuales fueron divididos en dimensiones para poder ordenar de forma lógica las diferentes funciones de los directores y docentes.

**1)** Dimensión de Supervisión, Control, Evaluación y Asesoría: referida al personal responsable de realizar la supervisión en los centros educativos. (A quienes llamaremos directivos)

**2)** Dimensión Desempeño Docente: referida a las tareas realizadas por los docentes en los centros escolares y de cómo estos perciben la supervisión educativa.

### 3.2 Tipo de Investigación

La investigación es del tipo Exploratorio –Descriptivo. Partiendo del hecho de que el fenómeno educativo se da en un escenario eminentemente social, donde se estudiaron dos variables que interactúan entre sí en un contexto escolar dinámico.

Sobre el estudio exploratorio se puede decir que este se efectúa, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Los estudios exploratorios nos sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real, investigar problemas del comportamiento humano que consideren cruciales los profesionales de determinada área, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones posteriores o sugerir afirmaciones (postulados) verificables[26].

Por otra parte la Investigación Descriptiva (Morales, 2010) llamadas también de investigaciones diagnósticas, consiste, fundamentalmente, en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores. El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

[26]Morales, Frank. Conozca tres tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa. Venezuela. 2010

En la presente investigación, los datos fueron recogidos y analizados cuidadosamente con base en la teoría a fin de extraer generalizaciones y conclusiones significativas que contribuyan al conocimiento actualizado del tema.

## 3.3 Población y Muestra

### 3.3.1 Población

Los datos de la población total para esta investigación han sido proporcionados por la asesora pedagógica asignada por el Ministerio de Educación a la Zona 6, Distrito 3 de San Salvador. Ver Anexo

| **Centros Públicos: 12** | | **Centros Privados: 26** | |
|---|---|---|---|
| Directores | 12 | Directores | 26 |
| Subdirectores | 13 | Subdirectores | 20 |
| Coordinadores | 2 | Coordinadores | 45 |
| Profesores | 359 | Profesores | 922 |
| TOTAL | 386 | TOTAL | 1283 |
| **POBLACION TOTAL: 1,399** | | | |

### 3.3.2 Muestra

Para obtener la muestra de los Centros Educativos tanto públicos como privados, se usará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 p q N}{NE^2 + Z^2 p q}$$

En Donde:

*n* es el tamaño de la muestra;
*Z* es el nivel de confianza que para esta investigación será 95% (1.96)
*p* es la variabilidad positiva;
*q* es la variabilidad negativa;
*N* es el tamaño de la población;
*E* es la precisión o el error.
<u>Valores:</u>

*n* = ¿?
*Z* = 1.96
*p* = 0.5
*q* = 0.5
*N* = 1,399
*E* = 0.07

Sustituyendo los valores en la fórmula:

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 1{,}399}{1{,}399 \times 0.07^2 + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = \frac{1{,}343.59}{6.8551 + 0.9604} = \frac{1{,}343.59}{7.8155}$$

n = 171.91

**n = 172**

Esta fórmula ha sido cotejada con otras para corroborar el dato arrojado. Ver la siguiente imagen.

**Matriz de Tamaños Muestrales para diversos margenes de error y niveles de confianza, al estimar una proporción en poblaciones Finitas**

| | | |
|---|---|---|
| **N** [tamaño del universo] | 1,399 | Escriba aquí el tamaño del universo |
| **p** [probabilidad de ocurrencia] | 0.5 | Escriba aquí el valor de p |

| Nivel de Confianza (alfa) | 1-alfa/2 | z (1-alfa/2) |
|---|---|---|
| 90% | 0.05 | 1.64 |
| 95% | 0.025 | 1.96 |
| 97% | 0.015 | 2.17 |
| 99% | 0.005 | 2.58 |

**Fórmula empleada**

$$n = \frac{n_o}{1 + \frac{n_o}{N}} \quad \text{donde:} \quad n_o = p*(1-p)*\left(\frac{Z\,(1-\frac{\alpha}{2})}{d}\right)^2$$

**Matriz de Tamaños muestrales para un universo de 1399 con una p de 0,5**

| Nivel de Confianza | d [error máximo de estimación] | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 10.0% | 9.0% | 8.0% | 7.0% | 6.0% | 5.0% | 4.0% | 3.0% | 2.0% | 1.0% |
| 90% | 64 | 78 | 98 | 125 | 165 | 226 | 323 | 487 | 764 | 1,158 |
| 95% | 90 | 109 | 136 | 172 | 224 | 301 | 420 | 605 | 884 | 1,221 |
| 97% | 109 | 132 | 163 | 205 | 265 | 352 | 482 | 676 | 948 | 1,250 |
| 99% | 149 | 179 | 219 | 273 | 347 | 451 | 597 | 796 | 1,047 | 1,291 |

Teniendo en cuenta la muestra resultante, se procedió a escoger una muestra estratificada, utilizando la regla de 3, obteniendo los siguientes resultados:

**CENTROS ESCOLARES PUBLICOS Y PRIVADOS DE LA ZONA 6 DISTRITO 3 DE SAN SALVADOR**

| | Nº CENTROS | DIRECTORES | SUBDIRECTORES | COORDINADORES | DOCENTES | TOTAL | MUESTRA ESTRATIFICADA |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Centros escolares públicos** | 12 | 12 | 13 | 2 | 359 | 386 | 47 |
| **Centros escolares privados** | 26 | 26 | 20 | 45 | 923 | 1013 | 125 |
| **TOTALES** | 38 | 38 | 33 | 47 | 1282 | 1399 | 172 |

La investigación fue realizada en año y medio. Se recolectó la información de los Directores o Gerentes de la Educación, Subdirectores, Coordinadores, a quienes a partir de ahora se le llamarán: Directivos y también se recolectó la información de los docentes con el fin de obtener toda la información necesaria sobre los principales factores de la supervisión, evaluación y asesoría que inciden en la administración escolar. Esto se realizó a través de la técnica de la encuesta.
Posteriormente, se seleccionó la muestra necesaria para recoger, analizar y tabular toda la información recolectada.

## 3.4 Sistema de Hipótesis

### 3.4.1 Hipótesis General

Existen procedimientos principales de supervisión interna que inciden en el desempeño docente de Instituciones públicas y privadas de la Zona 6 del Distrito 3 de San Salvador.

### 3.4.2 Hipótesis Nula

No existen procedimientos principales de supervisión interna que inciden en el desempeño docente de Instituciones públicas y privadas en la Zona 6 Distrito 3 de San Salvador.

### 3.4.3 Hipótesis Específicas

1. Los procedimientos de supervisión relacionados con la función de control determinan el desempeño docente técnico-administrativo y pedagógico
2. Los procedimientos de supervisión relacionados con la función de evaluación influyen en el desempeño docente técnico-administrativo y pedagógico
3. Los procedimientos de supervisión relacionados con la función de asesoría se relaciona con el desempeño pedagógico docente.

### 3.4.4 Hipótesis Específicas Nulas

1. Los procedimientos de supervisión relacionados con la función de control no determinan el desempeño docente técnico-administrativo y pedagógico
2. Los procedimientos de supervisión relacionados con la función de evaluación no influyen en el desempeño docente técnico-administrativo y pedagógico
3. Los procedimientos de supervisión relacionados con la función de asesoría no se relaciona con el desempeño pedagógico docente.

### 3.4.5 Definición de variables

a. Procedimientos de supervisión: Acción, modo de proceder, método o serie de pasos bien definidos que permite conocer, vigilar, inspeccionar, evaluar y asesorar el trabajo conforme a los criterios o estándares establecidos por la institución con la finalidad de alcanzar las metas y objetivos y el mejoramiento de la calidad educativa. (Gento Palacios, 1999)

b. La función Control: (Dirección): Es comparar lo que sucede con lo previsto y tomar decisiones para mejorar la situación. Es la tarea de comprobar que lo que se realiza es conforme con lo establecido en la normativa y la legislación, regulado desde instancias centrales superiores, y que minimiza los errores en cuanto al procedimiento siguiendo en todos sus términos los pasos correctos. (Uruñuela 2009-2010)

c. La Función de Evaluación: Es un proceso sistemático y riguroso de recogida de datos, incorporado al proceso educativo desde su comienzo, de manera que sea posible disponer de información continua y significativa para conocer la realidad evaluada, formar juicios de valor con respecto a ella y tomar las decisiones adecuadas para proseguir la actividad educativa mejorándola progresivamente. (Uruñuela 2009-2010)

d. La Función de Asesoramiento: Acciones en las que participan profesionales de igual estatus con el propósito de resolver problemas encontrados en la práctica profesional. Se debe entender como el apoyo que brinda el supervisor para una progresiva independencia docente en la resolución de problemas encontrados en la práctica profesional ofreciendo recursos pedagógicos para encontrar soluciones acertadas desde un enfoque centrado en el estudiante. (Uruñuela 2009-2010)

e. Desempeño Técnico-administrativo: Implica las labores que cotidianamente tiene que cumplir el docente antes, durante y después de una jornada de trabajo con sus alumnos para el logro del desarrollo integral tanto en sus las funciones técnico administrativas (planificación, organización, dirección y evaluación) como en su función pedagógica. (Bustamante, 2005)

f. Desempeño Pedagógico: Se refiere al rol principal que el docente debe desempeñar como es el de la enseñanza. Debe actuar como un facilitador del aprendizaje, como un promotor de experiencias educativas, con capacidad para utilizar estrategias y recursos que produzcan en el educando desarrollo de competencias, buena adquisición de conocimientos, habilidades y destrezas a situaciones de la vida real y el desarrollo de actitudes y valores. (Bustamante, 2005)

### 3.4.5.1 Operacionalización de Variables en Indicadores.

| Hipótesis Gral. | Variables | Definición conceptual | Indicadores | Número de Preguntas en cuestionario o entrevista. |
|---|---|---|---|---|
| Existen procedimientos principales de supervisión interna que inciden en el desempeño docente de Instituciones públicas y privadas de la Zona 6 del Distrito 3 de San Salvador. | Vi: procedimientos de supervisión interna | Acción, modo de proceder, método o serie de pasos bien definidos que permite conocer, vigilar, inspeccionar, evaluar y asesorar el trabajo conforme a los criterios o estándares establecidos por la institución con la finalidad de alcanzar las metas y objetivos y el mejoramiento de la calidad educativa. | Revisión de documentos docentes:<br>a) Jornalización<br>b) Agenda diaria<br>c) Planificación<br>d) Registro de evaluaciones de los estudiantes<br>e) Registro de asistencia<br><br>Dar a conocer los siguientes documentos:<br>a) Manual de funciones<br>b) Manual de convivencia de los estudiantes<br>c) Manual de convivencia de los docentes<br>d) Políticas Institución<br>e) Manual de Procedimientos<br><br>Metodología fundamentada en el marco normativo<br>Trabaja en su especialidad.<br>Atiende a sus superiores a las convocatoria a reuniones<br>Cumple con horario de trabajo<br>Cubre todas las unidades de estudio programadas en la Jornalización<br>Entrega de planificaciones en fechas establecidas<br><br>Procedimientos de supervisión para evaluar a los docentes:<br>- Visita al aula para observar el desempeño docente<br>- Entrevista al docente<br>- Revisión libros y cuadernos de los estudiantes | Del instrumento dirigido a Directivos, las preguntas<br>21<br>22<br>23<br><br>Del instrumento dirigido a Docentes, las preguntas<br>21<br>22<br>23<br><br>Ver anexo Nº 1 y 2 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | | - Autoevaluación docente<br>- Encuestas a los alumnos<br>Valoración de la calidad de las planificaciones<br><br>- Asistencia Técnica a los docentes<br>- Retroalimentación de la supervisión realizada<br>- Facilitación de recursos pedagógicos<br>- Iniciativa de actualizarse profesionalmente<br>- Oportunidades de capacitación y actualización | |
| | Vd: desempeño docente | Conjunto de normas que establecen las funciones técnico administrativo, pedagógico y de relaciones interpersonales que deben desempeñar los docentes para dar cumplimiento a su labor. | - Entrega de documentos para revisión:<br>• Jornalización<br>• Agenda diaria<br>• Planificación<br>• Registro de evaluaciones de los estudiantes<br>• Registro de asistencia<br><br>- Metodología fundamentada en el marco normativo<br>- Atiende a sus superiores a las convocatoria a reuniones<br>- Cumple con horario de trabajo<br>- Cubre todas las unidades de estudio programadas en la Jornalización<br>- Entrega de planificaciones en fechas establecidas<br>- Rendimiento académico de los estudiantes<br>- Colabora con iniciativas de la dirección del centro escolar para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje.<br>- Evaluación satisfactoria de los estudiantes<br>- Domino de los contenidos. | Del instrumento dirigido a Directivos, las preguntas<br>16<br>17<br>18<br>19<br>20<br><br>Del instrumento dirigido a Docentes, las preguntas<br>3<br>4<br>5<br>6<br>7<br>8<br>16<br>17<br>18<br>19<br>20<br><br>Ver anexo Nº 1 y 2 |

| Hipótesis especificas | Variables | Definición conceptual | Indicadores | |
|---|---|---|---|---|
| Los procedimientos de supervisión relacionados con la función de control determinan el desempeño docente administrativo y pedagógico. | Vi:<br>procedimientos de supervisión relacionados con la función de control. | Es la tarea de comprobar que lo que se realiza es conforme con lo establecido en la normativa y la legislación, regulado desde instancias centrales superiores, y que minimiza los errores en cuanto al procedimiento siguiendo en todos sus términos los pasos correctos. | Revisión de documentos docentes:<br>d) Jornalización<br>e) Agenda diaria<br>f) Planificación<br>g) Registro de evaluaciones de los estudiantes<br>h) Registro de asistencia<br>Dar a conocer los siguientes documentos:<br>f) Manual de funciones<br>g) Manual de convivencia de los estudiantes<br>h) Manual de convivencia de los docentes<br>i) Políticas Institución<br>j) Manual de Procedimientos<br>- Metodología fundamentada en el marco normativo<br>- Trabaja en su especialidad.<br>- Atiende a sus superiores a las convocatoria a reuniones<br>- Cumple con horario de trabajo<br>- Cubre todas las unidades de estudio programadas en la Jornalización<br>- Entrega de planificaciones en fechas establecidas | Del instrumento dirigido a Directivos, las preguntas<br>1<br>2<br>3<br>4<br>5<br>6<br>7<br>8<br><br>Del instrumento dirigido a Docentes, las preguntas<br>1<br>2<br><br>Ver anexo Nº 1 y 2 |
| | Vd:<br>Desempeño docente administrativo y pedagógico. | Implica las labores que cotidianamente tiene que cumplir el docente antes, durante y después de una jornada de trabajo con sus alumnos para el logro del desarrollo integral tanto en sus las funciones técnico administrativas (planificación, organización, dirección y evaluación) como en su función pedagógica. | - Entrega de documentos para revisión:<br>• Jornalización<br>• Agenda diaria<br>• Planificación<br>• Registro de evaluaciones de los estudiantes<br>• Registro de asistencia<br>- Metodología fundamentada en el marco normativo<br>- Atiende a sus superiores a las convocatoria a reuniones<br>- Cumple con horario de trabajo | Del instrumento dirigido a Directivos, las preguntas<br>16<br>17<br>18<br>19<br>20<br><br>Del instrumento dirigido a Docentes, las preguntas<br>3<br>4<br>5 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | | - Cubre todas las unidades de estudio programadas en la Jornalización<br>- Entrega de planificaciones en fechas establecidas<br>-<br>- Rendimiento académico de los estudiantes<br>- Colabora con iniciativas de la dirección del centro escolar para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje.<br>- Evaluación satisfactoria de los estudiantes<br>- Domino de los contenidos | 6<br>7<br>8<br>16<br>17<br>18<br>19<br>20<br><br>Ver anexo Nº 1 y 2 |
| Los procedimientos de supervisión relacionados con la función de evaluación influyen en el desempeño docente administrativo y pedagógico. | Vi:<br>procedimientos de supervisión relacionados con la función de evaluación | Es un proceso sistemático y riguroso de recogida de datos, incorporado al proceso educativo desde su comienzo, de manera que sea posible disponer de información continua y significativa para conocer la realidad evaluada, formar juicios de valor con respecto a ella y tomar las decisiones adecuadas para proseguir la actividad educativa mejorándola progresivamente. | Procedimientos de supervisión para evaluar a los docentes:<br>- Visita al aula para observar el desempeño docente<br>- Entrevista al docente<br>- Revisión libros y cuadernos de los estudiantes<br>- Autoevaluación docente<br>- Encuestas a los alumnos<br><br>Valoración de la calidad de las planificaciones | Del instrumento dirigido a Directivos, las preguntas<br>9<br>10<br><br>Del instrumento dirigido a Docentes, las preguntas<br>9<br>10<br><br>Ver anexo Nº 1 y 2 |
| | Vd:<br>desempeño docente administrativo y pedagógico. | Implica las labores que cotidianamente tiene que cumplir el docente antes, durante y después de una jornada de trabajo con sus alumnos para el logro del desarrollo integral tanto en sus las funciones técnico administrativas (planificación, organización, dirección y evaluación) como en su función pedagógica. | - Entrega de documentos para revisión:<br>• Jornalización<br>• Agenda diaria<br>• Planificación<br>• Registro de evaluaciones de los estudiantes<br>• Registro de asistencia<br>- Metodología fundamentada en el marco normativo<br>- Atiende a sus superiores a las convocatoria a reuniones | Del instrumento dirigido a Directivos, las preguntas<br>16<br>17<br>18<br>19<br>20<br><br>Del instrumento dirigido a Docentes, las preguntas<br>3<br>4 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | | - Cumple con horario de trabajo<br>- Cubre todas las unidades de estudio programadas en la jornalización<br>- Entrega de planificaciones en fechas establecidas<br>-<br>- Rendimiento académico de los estudiantes<br>- Colabora con iniciativas de la dirección del centro escolar para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje.<br>- Evaluación satisfactoria de los estudiantes<br>- Domino de los contenidos | 5<br>6<br>7<br>8<br>16<br>17<br>18<br>19<br>20<br><br>Ver anexo Nº 1 y 2 |
| Los procedimientos de supervisión relacionados con la función de asesoría se relaciona con el desempeño pedagógico docente. | Vi:<br>procedimientos de supervisión relacionados con la función de asesoría | Apoyo que brinda el supervisor para una progresiva independencia docente en la resolución de problemas encontrados en la práctica profesional ofreciendo recursos pedagógicos para encontrar soluciones acertadas desde un enfoque centrado en el estudiante. | - Asistencia Técnica a los docentes<br>- Retroalimentación de la supervisión realizada<br>- Facilitación de recursos pedagógicos<br>- Iniciativa de actualizarse profesionalmente<br>- Oportunidades de capacitación y actualización | Del instrumento dirigido a Directivos, las preguntas<br>11<br>12<br>13<br>14<br>15<br><br>Del instrumento dirigido a Docentes, las preguntas<br>11<br>12<br>13<br>14<br>15<br><br>Ver anexo Nº 1 y 2 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Vd: Desempeño pedagógico docente | Se refiere al rol principal que el docente debe desempeñar como es el de la enseñanza. Debe actuar como un facilitador del aprendizaje, como un promotor de experiencias educativas, con capacidad para utilizar estrategias y recursos que produzcan en el educando desarrollo de competencias, buena adquisición de conocimientos, habilidades y destrezas a situaciones de la vida real y el desarrollo de actitudes y valores. | - Rendimiento académico de los estudiantes<br>- Colabora con iniciativas de la dirección del centro escolar para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje.<br>- Evaluación satisfactoria de los estudiantes<br>- Domino de los contenidos | Del instrumento dirigido a Directivos, las preguntas<br>16<br>19<br>20<br>Del instrumento dirigido a Docentes, las preguntas<br>3<br>16<br>19<br>20<br><br>Ver anexo Nº 1 y 2 |

## 3.5 Matriz de congruencia

| Problema General | Objetivo General | Hipótesis Gral. | Variables | Definición conceptual | Indicadores |
|---|---|---|---|---|---|
| ¿Cuáles son los principales procedimientos de supervisión interna que inciden en el desempeño docente de Instituciones públicas y privadas de San Salvador en la zona seis distrito tres de San Salvador? | Determinar cuáles son los principales procedimientos de supervisión interna que inciden en el desempeño docente de Instituciones públicas y privadas de la Zona 6 del Distrito 3 de San Salvador. | Existen procedimientos principales de supervisión interna que inciden en el desempeño docente de Instituciones públicas y privadas de la Zona 6 del Distrito 3 de San Salvador. | Vi: procedimientos de supervisión interna | Acción, modo de proceder, método o serie de pasos bien definidos que permite conocer, vigilar, inspeccionar, evaluar y asesorar el trabajo conforme a los criterios o estándares establecidos por la institución con la finalidad de alcanzar las metas y objetivos y el mejoramiento de la calidad educativa. | Revisión de documentos docentes:<br>f) Jornalización<br>g) Agenda diaria<br>h) Planificación<br>i) Registro de evaluaciones de los estudiantes<br>j) Registro de asistencia<br>Dar a conocer los siguientes documentos:<br>f) Manual de funciones<br>g) Manual de convivencia de los estudiantes<br>h) Manual de convivencia de los docentes<br>i) Políticas Institución<br>j) Manual de Procedimientos<br>Metodología fundamentada en el marco normativo<br>Trabaja en su especialidad.<br>Atiende a sus superiores a las convocatoria a reuniones<br>Cumple con horario de trabajo<br>Cubre todas las unidades de estudio programadas en la Jornalización<br>Entrega de planificaciones en fechas establecidas<br><br>Procedimientos de supervisión para evaluar a los docentes:<br>- Visita al aula para observar el desempeño docente<br>- Entrevista al docente<br>- Revisión libros y cuadernos de los estudiantes<br>- Autoevaluación docente |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | - Encuestas a los alumnos Valoración de la calidad de las planificaciones<br><br>- Asistencia Técnica a los docentes<br>- Retroalimentación de la supervisión realizada<br>- Facilitación de recursos pedagógicos<br>- Iniciativa de actualizarse profesionalmente<br>- Oportunidades de capacitación y actualización |
| | | | Vd: desempeño docente | Conjunto de normas que establecen las funciones técnico administrativo, pedagógico y de relaciones interpersonales que deben desempeñar los docentes para dar cumplimiento a su labor. | - Entrega de documentos para revisión:<br>• Jornalización<br>• Agenda diaria<br>• Planificación<br>• Registro de evaluaciones de los estudiantes<br>• Registro de asistencia<br>- Metodología fundamentada en el marco normativo<br>- Atiende a sus superiores a las convocatoria a reuniones<br>- Cumple con horario de trabajo<br>- Cubre todas las unidades de estudio programadas en la Jornalización<br>- Entrega de planificaciones en fechas establecidas<br>- Rendimiento académico |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | de los estudiantes<br>- Colabora con iniciativas de la dirección del centro escolar para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje.<br>- Evaluación satisfactoria de los estudiantes<br>- Domino de los contenidos |
| Problemas específicos | Objetivos específicos | Hipótesis especificas | Variables | Definición conceptual | Indicadores |
| ¿De qué manera los procedimientos de supervisión relacionados con la función de control determinan el desempeño docente administrativo y pedagógico? | Verificar de qué manera los procedimientos de supervisión relacionados con la función de control determinan el desempeño docente administrativo y pedagógico. | Los procedimientos de supervisión relacionados con la función de control determinan el desempeño docente administrativo y pedagógico. | Vi: procedimientos de supervisión relacionados con la función de control. | Es la tarea de comprobar que lo que se realiza es conforme con lo establecido en la normativa y la legislación, regulado desde instancias centrales superiores, y que trata de evitar los errores en cuanto al procedimiento siguiendo en todos sus términos los pasos correctos. | Revisión de documentos docentes:<br>i) Jornalización<br>j) Agenda diaria<br>k) Planificación<br>l) Registro de evaluaciones de los estudiantes<br>m) Registro de asistencia<br>Dar a conocer los siguientes documentos:<br>k) Manual de funciones<br>l) Manual de convivencia de los estudiantes<br>m) Manual de convivencia de los docentes<br>n) Políticas Institución<br>o) Manual de Procedimientos<br>- Metodología fundamentada en el marco normativo<br>- Trabaja en su especialidad.<br>- Atiende a sus superiores a las convocatoria a reuniones<br>- Cumple con horario de trabajo |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | - Cubre todas las unidades de estudio programadas en la Jornalización<br>- Entrega de planificaciones en fechas establecidas |
| | | | Vd: Desempeño docente administrativo y pedagógico. | Implica las labores que cotidianamente tiene que cumplir el docente antes, durante y después de una jornada de trabajo con sus alumnos para el logro del desarrollo integral tanto en sus las funciones técnico administrativas (planificación, organización, dirección y evaluación) como en su función pedagógica. | - Entrega de documentos para revisión:<br>• Jornalización<br>• Agenda diaria<br>• Planificación<br>• Registro de evaluaciones de los estudiantes<br>• Registro de asistencia<br>- Metodología fundamentada en el marco normativo<br>- Atiende a sus superiores a las convocatoria a reuniones<br>- Cumple con horario de trabajo<br>- Cubre todas las unidades de estudio programadas en la Jornalización<br>- Entrega de planificaciones en fechas establecidas<br>-<br>- Rendimiento académico de los estudiantes<br>- Colabora con iniciativas de la dirección del centro escolar para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje.<br>- Evaluación satisfactoria de los estudiantes<br>- Domino de los contenidos |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | |
| ¿En qué medida los procedimientos de supervisión relacionados con la función de evaluación influyen en el desempeño docente administrativo y pedagógico? | Determinar en qué medida los procedimientos de supervisión relacionados con la función de evaluación influyen en el desempeño docente administrativo y pedagógico. | Los procedimientos de supervisión relacionados con la función de evaluación influyen en el desempeño docente administrativo y pedagógico. | Vi: procedimientos de supervisión relacionados con la función de evaluación | Es un proceso sistemático y riguroso de recogida de datos, incorporado al proceso educativo desde su comienzo, de manera que sea posible disponer de información continua y significativa para conocer la realidad evaluada, formar juicios de valor con respecto a ella y tomar las decisiones adecuadas para proseguir la actividad educativa mejorándola progresivamente. | Procedimientos de supervisión para evaluar a los docentes:<br>- Visita al aula para observar el desempeño docente<br>- Entrevista al docente<br>- Revisión libros y cuadernos de los estudiantes<br>- Autoevaluación docente<br>- Encuestas a los alumnos<br><br>Valoración de la calidad de las planificaciones |
| | | | Vd: Desempeño docente administrativo y pedagógico. | Implica las labores que cotidianamente tiene que cumplir el docente antes, durante y después de una jornada de trabajo con sus alumnos para el logro del desarrollo integral tanto en sus las funciones técnico administrativas (planificación, organización, dirección y evaluación) como en su función pedagógica. | - Entrega de documentos para revisión:<br>• Jornalización<br>• Agenda diaria<br>• Planificación<br>• Registro de evaluaciones de los estudiantes<br>• Registro de asistencia<br>- Metodología fundamentada en el marco normativo<br>- Atiende a sus superiores a las convocatoria a reuniones<br>- Cumple con horario de trabajo<br>- Cubre todas las unidades de estudio programadas en la Jornalización<br>- Entrega de planificaciones en fechas |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | establecidas<br>-<br>- Rendimiento académico de los estudiantes<br>- Colabora con iniciativas de la dirección del centro escolar para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje.<br>- Evaluación satisfactoria de los estudiantes<br>- Domino de los contenidos |
| ¿En qué medida los procedimientos de supervisión relacionados con la función de asesoría se relacionan con el desempeño pedagógico docente? | 3. Analizar la relación existente entre los procedimientos de supervisión relacionados con la función de asesoría se relaciona con el desempeño pedagógico docente. | Los procedimientos de supervisión relacionados con la función de asesoría se relacionan con el desempeño pedagógico docente. | Vi: procedimientos de supervisión relacionados con la función de asesoría | Apoyo que contribuye a una progresiva independencia docente en la resolución de problemas encontrados en la práctica profesional ofreciendo recursos pedagógicos para encontrar soluciones acertadas desde un enfoque centrado en el estudiante. | - Asistencia Técnica a los docentes<br>- Retroalimentación de la supervisión realizada<br>- Facilitación de recursos pedagógicos<br>- Iniciativa de actualizarse profesionalmente<br>- Oportunidades de capacitación y actualización |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | Vd: Desempeño pedagógico docente | Se refiere al rol principal que el docente debe desempeñar como es el de la enseñanza. Debe actuar como un facilitador del aprendizaje, como un promotor de experiencias educativas, con capacidad para utilizar estrategias y recursos que produzcan en el educando desarrollo de competencias, buena adquisición de conocimientos, habilidades y destrezas a situaciones de la vida real y el desarrollo de actitudes y valores. | - Rendimiento académico de los estudiantes<br>- Colabora con iniciativas de la dirección del centro escolar para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje.<br>- Evaluación satisfactoria de los estudiantes<br>- Domino de los contenidos |

# CAPÍTULO IV: MARCO OPERATIVO

## CAPÍTULO IV MARCO OPERATIVO

En el capítulo 3 se hizo un recorrido por las estrategias que se utilizaron para recolectar, organizar y analizar la información, en el presente capítulo se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento administrado a los directores, subdirectores, coordinadores (Directivos) y docentes de las Instituciones de educación básica pública y privada en la zona seis, distrito tres de San Salvador.

La información se presenta en cuadros con el propósito de analizar las hipótesis y el comportamiento de las variables.

### 4.1. Técnicas e Instrumentos.

| TECNICAS | INSTRUMENTOS | Se aplicó a: |
|---|---|---|
| Encuesta | Cuestionarios | 38 Directivos (Directores, subdirectores o coordinadores) 24 de ellos de Instituciones Privadas y 14 de públicas También se aplicó a 134 Docentes. 96 de Instituciones Privadas y 38 de públicas. Todas estas instituciones del distrito 3 zona 6 de San Salvador. |

### 4.1.1 Técnicas

**A. La encuesta**:

Una encuesta es un estudio observacional en el cual el investigador busca recaudar datos por medio de un cuestionario prediseñado. Es impersonal porque el cuestionario no lleva el nombre ni otra identificación de la persona que lo responde, ya que, para esta investigación, no interesan estos datos. La información se obtiene a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población

estadística en estudio, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos. El investigador debe seleccionar las preguntas más convenientes, de acuerdo con la naturaleza de la investigación.

### 4.1.2. Descripción de Instrumentos:

Para la realización de esta investigación se diseñaron dos cuestionarios. Uno dirigido a los Directores/Subdirectores/Coordinadores, quienes serán llamados Directivos; y otro para los profesores de las Instituciones de educación básica pública y privada en la zona seis, distrito tres de San Salvador.

**El cuestionario para Directores/Subdirectores/Coordinadores (Directivos)**: consta de veintitrés preguntas. Veinte de ellas son cerradas y tres de tipo abiertas. El cuestionario fue dividido de acuerdo a los indicadores que se desean estudiar para responder a las hipótesis realizadas.

Estas divisiones se realizaron de la siguiente manera en el cuestionario dirigido a directivos:

- Preguntas de la 1 a la 8: Función Control
- Preguntas de la 9 a la 10: Función Evaluación
- Preguntas 11-15 : Función Asesoría
- Preguntas 16 -20 Desempeño Docente y Pedagógico Administrativo
- Preguntas 21-23 : Procedimientos de supervisión (preguntas abiertas)

**El cuestionario para Profesores:** consta de veintitrés preguntas, veinte de ellas cerradas y tres abiertas.

Este cuestionario fue dividido así:

- Preguntas de la 1 a la 2: Función Control
- Preguntas de la 3 a la 8: Desempeño Docente y Pedagógico Administrativo
- Preguntas 9-10 : Función Evaluación
- Preguntas 11 – 15: Función Asesoría

- Preguntas 16 – 20 Desempeño Pedagógico
- Preguntas 21-23 : Procedimientos de supervisión (preguntas abiertas)

## 4.2 Procedimiento de Recolección.

4.2.1 Se contactó a la Asistente Técnica Pedagógica de la zona seis del distrito tres para solicitar su colaboración en el sentido de proporcionar información sobre las Instituciones públicas y privadas bajo su cargo. Se le explicó el objetivo de la investigación.

4.2.2 Ella colaboró para poder contactar a los directores y directoras de los centros educativos de las instituciones públicas de la zona seis del Distrito tres. A quienes se les explicó los objetivos y alcances de la investigación para obtener su visto bueno para poder realizar las encuestas tanto a ellos como al personal docente bajo su cargo.

4.2.3 En una reunión de Directores y Directoras de Instituciones privadas, la Asistente Técnica Pedagógica brindó un espacio para poder explicar el objetivo de la investigación y se les solicitó la autorización para poder aplicar la encuesta a ellos y al personal bajo su dirección.

4.2.4 Los directores asignaron los días y horas para poder llegar a los Centros Educativos con el fin de encuestar a los docentes.

4.2.5 En cada visita a los centros escolares, se encuestó a los docentes y subdirectores o coordinadores encargados de la supervisión. Los docentes fueron seleccionados al azar.

## 4.3 Procedimiento para procesar e Interpretación de Datos

Después de recolectada todas las encuestas se procedió a:

4.3.1 Clasificarlas por Directivos y Profesores.

4.3.2 Después de clasificarlas se contaron y se enumeraron.

4.3.3 Se procedió a tabularlas vaciándolas en un formato previamente establecido.

4.3.4 Cuando se terminó la tabulación, se digitaron los datos en un formato utilizando el programa Excel

4.3.5 Se elaboraron las tablas de todas las preguntas de los cuestionarios.

4.3.6 Se escribió una interpretación de los datos por cada pregunta para los dos cuestionarios.

4.3.7 Se organizaron los datos tomando en cuenta las hipótesis. Se elaboró una interpretación descriptiva, relacionando los indicadores, variables e hipótesis.

4.3.8 Se elaboró el informe de presentación e interpretación de datos, el cual sirvió para elaborar conclusiones y recomendaciones.

## 4.4 Resultados por hipótesis y variables (análisis descriptivo porcentual)

### Primera Hipótesis Específica:

Los procedimientos de supervisión relacionados con la función de control determinan el desempeño docente administrativo y pedagógico.

### FUNCION CONTROL CON RELACION A DIRECTIVOS.

**<u>Variable independiente:</u> Procedimientos de supervisión relacionados con la función de control.**

### TABLA 1 A Revisión de documentos pedagógicos

| ¿Cuáles de los siguientes documentos revisa al docente y con qué frecuencia lo hace? | Semanalmente | | Quincenalmente | | Mensualmente | | Por periodo | | Anualmente | | no contestaron | | TOTAL | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| a) Jornalización | 7 | 18 | 2 | 5 | 4 | 11 | 14 | 37 | 11 | 29 | 0 | 0 | 38 | 100 |
| b) Agenda diaria | 21 | 55 | 1 | 3 | 6 | 16 | 5 | 13 | 1 | 3 | 4 | 11 | 38 | 100 |
| c) Planificación | 15 | 39 | 5 | 13 | 4 | 11 | 10 | 26 | 1 | 3 | 3 | 8 | 38 | 100 |
| d) Registro de evaluaciones de los estudiantes | 7 | 18 | 4 | 11 | 13 | 34 | 12 | 32 | 0 | 0 | 2 | 5 | 38 | 100 |
| e) Registro de asistencia | 18 | 47 | 2 | 5 | 14 | 37 | 3 | 8 | 0 | 0 | 1 | 3 | 38 | 100 |

| | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| f) Otro: especifique: | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **PROMEDIO** | 13.6 | 36 | 2.8 | 7 | 8.2 | 22 | 8.8 | 23 | 2.6 | 7 | 2 | 5 | 38 | 100 |

**Análisis:**

La función control es la tarea de comprobar que lo que se realiza es conforme con lo establecido en la normativa y la legislación, regulado desde instancias centrales superiores y que permite minimizar los errores en cuanto al procedimiento siguiendo en todos sus términos los pasos correctos[27].

Para realizar esta función, los directivos hacen uso de las siguientes herramientas:

1. El 37 % de los directivos revisan la Jornalización por periodo y un 29% de forma anual. Parece un poco contradictorio que un 18% manifieste que lo hace semanalmente y un 5% quincenalmente ya que usualmente, este documento didáctico debe ser elaborado al inicio del año escolar puesto que es un instrumento que nos sirve para organizar y sistematizar el trabajo en función del tiempo, tanto a nivel anual como el tiempo destinado para cada asignatura y el número de horas clase a desarrollar por unidad y contenido.
2. El 55% piden la agenda diaria y la revisan semanalmente. Es satisfactorio observar que más de la mitad de los encargados de hacer esta parte de la supervisión lo hagan con esta frecuencia. Sin embargo, puesto que esto marca lo que se hará día con día, este porcentaje debe ser elevado para garantizar el buen desarrollo de las clases.
3. Si sumamos los porcentajes de los directivos que revisan la planificación semanalmente, quincenalmente, mensualmente y por período obtenemos un total de 89%. Siendo la planificación un instrumento didáctico que orienta al docente en el desarrollo del proceso educacional, es imperativo su revisión por lo que el 11% restante debería hacerlo.
4. Es interesante observar que un 95% de supervisores revisa el registro de evaluaciones de los estudiantes ya sea semanal, quincenal, mensualmente

[27] Definición de la Función Control, página 54 de marco teórico.

o por periodo. Esto garantiza que el proceso de evaluación sea continuo y que se tomen medidas necesarias en caso se necesite enrumbar el proceso educativo. No es bueno que el estudiante o padre de familia se lleve sorpresas negativas al final del año escolar en cuanto al promedio de sus calificaciones.

5. Un 47% de los directivos afirman que revisan semanalmente el registro de asistencia de los estudiantes. De acuerdo a la Normativa de Funcionamiento Institucional, en la pág. 20, el docente es el encargado de llevar dicho registro y de reportar al equipo de evaluación institucional todos aquellos casos que presenten frecuentes inasistencias. Esto con el fin de indagar sobre las causas que provocan el ausentismo y buscar posibles soluciones.
6. En un promedio, el 36% de los encargados de la supervisión revisan los documentos pedagógicos semanalmente, seguido por un 22% que lo hace mensualmente y un 23% que lo hace por periodo.

En general los datos muestran que aún existen deficiencias en cuanto a la función control se refiere ya que no todos los docentes están cumpliendo con la entrega de documentos pedagógicos establecidos en el marco normativo de la institución. Es responsabilidad del Director o encargado de la supervisión monitorear oportunamente la entrega de dichos documentos y buscar mecanismos que le ayuden a verificar que cada docente cumpla con esta responsabilidad.

**TABLA 2 A Dar a conocer la normativa Institucional.**

| | ¿Da a conocer la institución los siguientes documentos a sus docentes: | **SI** | | **NO** | | TOTAL | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | **F** | **%** | **F** | **%** | **F** | **%** |
| 2 | a) Manual de Funciones | 33 | 87 | 5 | 13 | 38 | 100 |
| | b) Manual de Convivencia de los Estudiantes | 37 | 97 | 1 | 3 | 38 | 100 |
| | c) Manual de Convivencia de los Docentes | 35 | 92 | 3 | 8 | 38 | 100 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | d) Políticas de la Institución | 33 | 87 | 5 | 13 | 38 | 100 |
| | e) Manual de Procedimientos | 27 | 71 | 11 | 29 | 38 | 100 |
| | PROMEDIO | 33 | 87 | 5 | 13 | 38 | 100 |

**Análisis:**

Los directivos dan a conocer en un porcentaje promedio del 87% los documentos tales como: Manual de Funciones, Manual de Convivencia de los Estudiantes, Manual de convivencia de los docentes, las políticas de la Institución y el Manual de procedimientos; lo que hace que los maestros estén informados de la forma en que deben de realizar sus actividades administrativas y pedagógicas, las funciones que están obligados a cumplir, cómo debe ser su comportamiento dentro de la institución, el trato que deberán de brindar a padres de familia y estudiantes, y los procedimientos a cumplir para realizar su trabajo en forma eficaz y eficiente. El conocer la existencia de estos manuales y aplicarlos a la labor docente garantiza un muy buen desempeño de todas las actividades. Por otro lado, el desconocimiento de estos documentos por parte de los docentes puede influir de manera negativa en su desempeño pedagógico y sobre todo administrativo. Se debe de procurar que el 13% de directivos que aun no han dado a conocer estos manuales a los docentes lo realicen a la brevedad posible, ya que la falta de conocimiento de estas normas puede afectar el trabajo del docente.

**FUNCION CONTROL DIRIGIDA A PROFESORES.**

**Variable independiente: Procedimientos de supervisión relacionados con la función de control.**

**TABLA 1-B: Revisión de documentos pedagógicos.**

| 1 | ¿Cuáles de los siguientes documentos le revisa su supervisor y con qué frecuencia lo hace? | **Semanalmente** | | **Quincenalmente** | | **Mensualmente** | | **Por periodo** | | **Anualmente** | | **no contestaron** | | **TOTAL** | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | **F** | **%** | **F** | **%** | **F** | **%** | **F** | **%** | **F** | **%** | **F** | **%** | **F** | **%** |
| | a) Jornalización | 21 | 16 | 1 | 1 | 11 | 8 | 40 | 30 | 53 | 40 | 8 | 6 | 134 | 100 |
| | b) Agenda diaria | 37 | 28 | 5 | 4 | 23 | 17 | 17 | 13 | 3 | 2 | 49 | 37 | 134 | 100 |

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | c) Planificación | 45 | 34 | 3 | 2 | 30 | 22 | 31 | 23 | 20 | 15 | 5 | 4 | 134 | 100 |
| | d) Registro de evaluaciones de los estudiantes | 10 | 7 | 7 | 5 | 45 | 34 | 58 | 43 | 6 | 4 | 8 | 6 | 134 | 100 |
| | e) Registro de asistencia | 33 | 25 | 3 | 2 | 34 | 25 | 30 | 22 | 4 | 3 | 30 | 22 | 134 | 100 |
| | f) Otro: especifique: | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | **PROMEDIOS** | 29.2 | 22 | 3.8 | 3 | 28 | 21 | 35 | 26 | 17 | 13 | 20 | 15% | 134 | 100 |

**Análisis:**

Desde la perspectiva de los docentes podemos analizar lo siguiente:

1. Según los docentes, la Jornalización es revisada en un 30% por periodo y en un 40% anualmente. Parece un poco contradictorio que un 16% manifieste que lo hace semanalmente y un 8% mensualmente ya que por lo general, este documento didáctico debe ser elaborado al inicio del año escolar.
2. El 37% de los docentes no contestaron en cuanto a la revisión de la agenda diaria, no se sabe si es porque no la elaboran o no se les ha exigido que la presenten. Este porcentaje es un tanto preocupante ya que la agenda diaria es de vital importancia que sea revisada para controlar el quehacer educativo que se hará día con día. Aun cuando un 28% afirma que se la revisan en forma semanal y un 17% de forma mensual, es un porcentaje bajo en relación a lo que se espera en la función de control de la supervisión educativa.
3. De acuerdo a un 34% de los docentes, la planificación es monitoreada semanalmente, un 23% afirma que cada periodo y un 22% dice que en forma mensual. Si se suman estos datos, se obtiene un total de 79% de los docentes a quienes periódicamente se le inspecciona la entrega de la planificación. Se debe estandarizar la forma en que ésta debe ser entregada puesto que es necesario verificar constantemente que esté apegada a lo establecido en el marco normativo de la institución, que cumpla con los objetivos plasmados, que cubra con la metodología los diferentes estilos de aprendizaje y que se evalúe en forma objetiva. El 15% de los directivos que revisan la planificación anualmente deben apegarse a

lo establecido en la normativa de funcionamiento institucional (MINED, 2008. Pág. 24), que establece que el director es el responsable de dar el visto bueno técnico a la planificación didáctica de cada docente, en los cuatro periodos en que se divide el año escolar. No se puede prever al inicio del año cuáles serán los retos que cada estudiante mostrará en su estilo de aprendizaje, por lo tanto, se deben hacer ajustes periódicos a la planificación y éstos deben ser supervisados de tal manera que los beneficien en su desarrollo educacional.

4. El registro de evaluaciones de los estudiantes es controlada en un 43% por periodo y en un 34% en forma mensual. Sin embargo, existe un 10% de docentes que manifiestan que les revisan anualmente o no contestaron. La revisión de las evaluaciones en forma mensual o por período está considerada como una buena práctica supervisora.
5. El registro de asistencia lo controlan en un 25% de forma semanal y mensual y en un 22% por periodo. Llama la atención que el 22% de los docentes no contesto este rubro.

**TABLA 2-B: Dar a conocer la normativa Institucional.**

| | ¿Le ha dado a conocer la institución los siguientes documentos : | SI | | NO | | TOTAL | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | F | % | F | % | F | % |
| 2 | a) Manual de Funciones | 107 | 80 | 27 | 20 | 134 | 100 |
| | b) Manual de Convivencia de los Estudiantes | 122 | 91 | 12 | 9 | 134 | 100 |
| | c) Manual de Convivencia de los Docentes | 110 | 82 | 24 | 18 | 134 | 100 |
| | d) Políticas de la Institución | 110 | 82 | 24 | 18 | 134 | 100 |
| | e) Manual de Procedimientos | 92 | 69 | 42 | 31 | 134 | 100 |
| | PROMEDIOS | 108 | 81 | 25.8 | 19 | 134 | 100 |

**Análisis:**

El 81% de los docentes manifiestan que se les ha dado a conocer los diferentes documentos que los orientan en el quehacer educativo dentro de las instituciones de educación. De supervisarse la aplicación de estos manuales y que éstos sean respetados por cada miembro de la institución redunda en beneficio de la

comunidad educativa. Se debe trabajar fuertemente porque el 19% de los docentes que manifiesta tener desconocimiento de estos documentos, sean expuestos a ellos tan pronto como sea posible. El Manual de procedimiento es el documento que los docentes menos conocen.

**<u>Variable Dependiente:</u> Desempeño Docente Administrativo y Pedagógico desde la perspectiva de los directivos**

**TABLA 3 – A Metodología fundamentada en los acuerdos del marco normativo**

| | | Siempre | | Muchas veces | | Raras Veces | | Nunca | | TOTAL | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| 3 | ¿Está la metodología de los maestros fundamentada en los acuerdos del marco normativo de la institución? | 19 | 50 | 19 | 50 | 0 | 0 | 0 | 0 | 38 | 100 |

**<u>Análisis:</u>**

Un 50% de los directivos declaran que la metodología que utilizan los maestros siempre está fundamentada en los acuerdos del marco normativo de la institución y un 50% que muchas veces. De ser así en la realidad, es un dato interesante saber que los maestros se apegan a lo acordado en el PEI y PCC de la Institución. Se debe velar porque los que lo hacen muchas veces puedan hacerlo siempre. Se debe revisar constantemente que lo acordado en el Marco normativo sea pertinente a las necesidades actuales de los educandos para conseguir aprendizajes significativos, duraderos y actualizados.

**TABLA 4 – A: Desempeño docente administrativo**

| | | Todos | | Casi todos | | Muchos | | Pocos | | Nin guno | | TOTAL | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| 4 | ¿Qué porcentaje de los docentes trabajan en las especialidades en que han sido formados? | 19 | 50 | 15 | 39 | 2 | 5 | 2 | 5 | 0 | 0 | 38 | 100 |

| | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 5 | ¿Qué porcentaje de docentes atienden a las convocatorias de reuniones de trabajo? | 33 | 87 | 5 | 13 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 38 | 100 |
| 6 | ¿Qué porcentaje de docentes cumple con su horario de trabajo? | 28 | 74 | 9 | 24 | 1 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 38 | 100 |
| 7 | ¿Qué porcentaje de docentes cubren todas las unidades de estudio programadas en la Jornalización? | 12 | 32 | 25 | 66 | 1 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 38 | 100 |
| 8 | ¿Qué porcentajes de maestros entregan las planificaciones en las fechas establecidas por la institución? | 10 | 26 | 26 | 68 | 1 | 3 | 1 | 3 | 0 | 0 | 38 | 100 |

**Análisis:**

1. En cuanto al porcentaje de docentes que trabajan en la especialidad en que han sido formados se obtuvieron las siguientes respuestas: el 39% dijo que casi todos y el 50% de los directivos dice que todos.
2. El 87% de los directores afirman que todos los docentes asisten a las convocatorias de reuniones de trabajo.
3. El 74% de los maestros cumplen con el horario de trabajo
4. Solo el 66% de los docentes cubren todas las unidades de estudio programadas en la Jornalización.
5. El 68% de los maestros entregan la planificación en la fecha establecida por la institución.

Basándonos en los resultados obtenidos, es notorio el alto porcentaje de docentes que trabajan en la especialidad en que han sido formados, (50% dijeron que todos y 39% dijeron que casi todos). En parte esto se debe a la fiscalización que el MINED realiza a las Instituciones tanto públicas como privadas para verificar que su planta docente sea escalafonada y trabaje en el área en que ha sido formado. El porcentaje

es alto también en cuanto a la cantidad de docentes que asisten a las convocatorias de trabajo, que cumplen su jornada laboral puntualmente, cumplen con las unidades de estudio programadas en la Jornalización y son responsables en la entrega de las planificaciones. Siendo los directivos los que vierten estos datos, es satisfactorio observar que todos o casi todos cumplen con las exigencias requeridas para garantizar un proceso de enseñanza aprendizaje de calidad.

**TABLA: 5 – A Rendimiento académico de estudiantes**

| | | Excelente | | Muy Bueno | | Bueno | | Necesita Mejorar | | TOTAL | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| 16 | ¿Cuál es el promedio de calificaciones que refleja el rendimiento académico de los estudiantes? | 4 | 11 | 29 | 76 | 5 | 13 | 0 | 0 | 38 | 100 |

**Análisis:**

El 76% de los maestros dicen que el rendimiento académico de sus estudiantes es muy bueno y un 11% que es excelente. El promedio de los estudiantes es considerado, en cierta medida, un reflejo del buen o mal desempeño de un docente. La percepción de los directivos favorece a considerar que los docentes están logrando resultados favorables en las calificaciones numéricas de sus estudiantes. El 13% que considera los resultados de los docentes “bueno” debe analizar los factores que afectan al estudiante al grado de obtener un promedio mediocre.

**TABLA 6- A Desempeño docente pedagógico**.

| | | Todos | | Casi todos | | Muchos | | Pocos | | Ninguno | | TOTAL | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| 17 | ¿Qué porcentaje de docentes colabora con las iniciativas de la Dirección del Centro Escolar para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje? | 13 | 34 | 18 | 47 | 4 | 11 | 3 | 8 | 0 | 0 | 38 | 100 |

| | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 18 | ¿Qué porcentajes de docentes participan activamente en los comités especializados de la institución? | 11 | 29 | 16 | 42 | 5 | 13 | 6 | 16 | 0 | 0 | 38 | 100 |
| 19 | ¿Qué porcentaje de los docentes son evaluados satisfactoriamente por sus estudiantes? | 6 | 16 | 22 | 58 | 8 | 21 | 2 | 5 | 0 | 0 | 38 | 100 |
| 20 | ¿Qué porcentaje de sus docentes muestran dominio del contenido de las asignaturas que imparten? | 15 | 39 | 19 | 50 | 3 | 8 | 1 | 3 | 0 | 0 | 38 | 100 |

**Análisis:**

Se puede observar que los Directivos perciben que el desempeño Administrativo y Pedagógico de los docentes es aceptable, ya que según ellos, todos o casi todos en un 81% colaboran con las iniciativas de la Dirección del Centro Escolar para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Toma el docente entonces, un rol protagónico en generar vías propicias para la implementación de actividades o dinámicas que mejoren la educación de su centro. En cuanto a los docentes que participan activamente en los comités especializados, los datos arrojan que un 71% opinan que todos o casi todos. Al respecto, se debe incentivar de alguna manera a ese 29% que no está del todo involucrado en querer participar activamente en estos comités.

Los directivos concuerdan en un 74% que todos o casi todos los docentes son evaluados satisfactoriamente por los estudiantes. Siendo la opinión de los estudiantes muy valiosa debido a que de primera mano expresan su percepción del docente, se debe poner especial atención al porcentaje restante (26%) que manifiestan que muchos o pocos docentes son bien evaluados por sus pupilos.

La formación de educadores competentes en su especialidad se ha vuelto un objetivo a perseguir por el sistema educativo ya que esto garantiza en cierta

forma, lo que ellos van a transmitir a las futuras generaciones. Al respecto, el 89% de los directivos declara que los docentes muestran dominio de los contenidos que imparten. Es un número alentador: Sin embargo, no se debe perder de vista el 11% restante que aún no ha logrado dicho perfeccionamiento a la hora de transmitir los contenidos a los estudiantes.

**Variable Dependiente: Desempeño Docente Administrativo y Pedagógico desde la perspectiva de PROFESORES**

**TABLA 3 B Metodología fundamentada en los acuerdos del marco normativo.**

| | | Siempre | | Muchas veces | | Raras Veces | | Nunca | | TOTAL | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | ¿Está la metodología que usted emplea fundamentada en los acuerdos del marco normativo de la institución? | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| | | 92 | 68 | 40 | 30 | 1 | 1 | 1 | 1 | 134 | 100 |

**Análisis:**

El 68% de los docentes manifestaron que la metodología que emplea siempre está fundamentada en los acuerdos del marco normativo de la Institución y un 30% dijo que lo hacen muchas veces. Es imperante para el docente materializar los acuerdos tomados concernientes a la metodología a utilizar dentro de la institución. Satisface observar que en su mayoría (98%) lo hacen siempre o muchas veces. No se debe descuidar el monitoreo que lo que se ha escrito, se cumpla en el desarrollo de las clases con los estudiantes. Estos hallazgos están en relación a la opinión del cuerpo directivo al considerar que el 50% de los docentes lo hace siempre y 50% lo hace muchas veces (ver tabla No. 3-A)

**TABLA 4 B Especialidad del docente.**

| | | Si | | No | | TOTAL | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4 | ¿Trabaja en la especialidad en que han sido formado/a? | F | % | F | % | F | % |
| | | 115 | 86 | 19 | 14 | 134 | 100 |

**Análisis:**

El 86% de los maestros manifestaron que trabajan en la especialidad en la que han sido formados. Esto de alguna forma garantiza la competencia de los docentes en los temas relacionados al campo en el que fue formado. El MINED ha contribuido en gran parte a regular esta situación que durante mucho tiempo fue anómala en el sistema educativo de El Salvador. Se debe buscar los mecanismos necesarios para que el 14% que no trabaja en la especialidad en que han sido formados, puedan incorporarse de manera pertinente en el área en la que mejor desempeñarían su papel como docentes.

**TABLA 5 B Desempeño docente administrativo.**

| | | Siempre | | Muchas veces | | Raras Veces | | Nunca | | TOTAL | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| 5 | ¿Atiende a las convocatorias de reuniones de trabajo? | 126 | 94 | 8 | 6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 134 | 100 |
| 6 | ¿Cumple con su horario de trabajo? | 127 | 95 | 6 | 4 | 1 | 1 | 0 | 0 | 134 | 100 |
| 7 | ¿Cubre todas las unidades de estudio programadas en la jornalización? | 102 | 76 | 31 | 23 | 1 | 1 | 0 | 0 | 134 | 100 |
| 8 | ¿Entrega planificaciones oportunamente en el periodo establecido por la institución? | 109 | 81 | 23 | 17 | 2 | 1 | 0 | 0 | 134 | 100 |

**Análisis:**

1. El 94% de los docentes atiende a las convocatorias de reuniones de trabajo
2. El 95% de los maestros cumple con el horario de trabajo
3. Solo el 76% de los maestros cubren las unidades de estudio programadas en la Jornalización
4. El 81% de los docentes manifiesta entregar las planificaciones en el periodo establecido por la Institución

En su gran mayoría, como se observa en la tabla 5 B, los docentes aseguran que atienden a las convocatorias para reuniones de trabajo, cumplen con su horario de trabajo. Es necesario hacer conciencia en los maestros que se deben de cubrir las unidades de estudio programadas en la Jornalización (porcentaje menor en la tabla 76%) y que la entrega de planificaciones en el tiempo establecido es importante el realizarlo, puesto que si esto no se hace no se tiende a la improvisación en un proceso tan delicado como la educación de nuevas generaciones.

**TABLA 6 B Rendimiento académico de los estudiantes.**

| | | Excelente | | Muy Bueno | | Bueno | | Necesita Mejorar | | No contestaron | | TOTAL | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 16 | ¿Cuál es el promedio de calificaciones que refleja el rendimiento académico de sus estudiantes? | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| | | 19 | 14 | 83 | 62 | 27 | 20 | 4 | 3 | 1 | 1 | 134 | 100 |

**<u>Análisis:</u>**

De acuerdo a lo citado por Oscar Picardo (2010), el rendimiento académico de los estudiantes es una de las técnicas para evaluar la eficiencia de los maestros. Se puede observar que el desempeño pedagógico de los docentes es aceptable debido a que el promedio de calificaciones obtenido por los estudiantes es en un 62% muy bueno y en un 20% bueno. Hay una concordancia con los datos expresados por los directivos en donde manifiestan que el 76% de las calificaciones de los estudiantes es muy bueno. Esto indica que tanto el supervisor como el supervisado están cumpliendo con su labor.

Es importante aclarar que el éxito o fracaso de un alumno no depende exclusivamente de la acción de su profesor; sin embargo, éste tiene la responsabilidad de velar porque sus estudiantes alcancen las metas educativas propuestas y las reflejen en su rendimiento académico.

**TABLA 7 B Desempeño docente pedagógico**

| | | Siempre | | Muchas veces | | Raras Veces | | Nunca | | TOTAL | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| 17 | ¿Colabora Usted con las iniciativas de la Dirección del Centro Escolar para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje? | 82 | 61 | 45 | 34 | 6 | 4 | 1 | 1 | 134 | 100 |
| 18 | ¿Participa activamente en los comités especializados de la institución? | 62 | 46 | 51 | 38 | 18 | 13 | 3 | 2 | 134 | 100 |
| 19 | ¿Es evaluado satisfactoriamente por sus estudiantes? | 47 | 35 | 75 | 56 | 9 | 7 | 3 | 2 | 134 | 100 |
| 20 | ¿Muestra dominio del contenido de las asignaturas que imparte? | 103 | 77 | 30 | 22 | 1 | 1 | 0 | 0 | 134 | 100 |

**Análisis:**

1. Solo el 61% de los docentes siempre colabora con las iniciativas de la Dirección para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje y un 34% lo hacen muchas veces
2. El 46% de los docentes siempre participa activamente en los comités especializados de la Institución y el 38% lo hacen muchas veces
3. El 56% de los docentes es muchas veces evaluado satisfactoriamente por los estudiantes
4. El 77% de los maestros siempre muestra dominio de los contenidos de las asignaturas que imparte.

Según los docentes, un alto porcentaje de ellos (95%) siempre colabora con las iniciativas de la Dirección para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje siempre o muchas veces y de igual manera participan en los comités especializados de la institución. Se percibe una buena disposición para colaborar en la optimización del proceso, no obstante, es necesario fomentar en los docentes el deseo de ayudar con las iniciativas dictadas por la Dirección, así como desarrollar en ellos el deseo de participar más activamente en los comités,

especialmente ese 13% que raras veces lo hace. No se debe dejar a nadie afuera de las dinámicas de mejora institucional. Todos deben apuntar hacia un mismo fin en la Educación, de lo contrario, la mala voluntad de un docente a participar, dañará significativamente el eslabón de la educación en los estudiantes.

35% de los docentes aseveran que siempre son evaluados satisfactoriamente por sus estudiantes, mientras que un 56% manifiesta que muchas veces. Esta percepción manifiesta un aval de los educandos al desempeño de sus docentes.

Al preguntárseles sobre el dominio de los contenidos que imparten, un 77% declara que siempre muestra dominio en la materia y un 22% que casi siempre lo hace. Se deben minimizar esas deficiencias reconocidas por los docentes en cuanto a la competencia para impartir su materia puesto que no debe mostrar vacíos en el área de su formación; todo esto con el fin de mejorar su desempeño docente pedagógico.

**Hipótesis Específica No.2:** Los procedimientos de supervisión relacionados con la función de evaluación influyen en el desempeño docente administrativo y pedagógico.

**<u>Variable independiente:</u> Procedimientos de supervisión relacionados con la función de evaluación.**

**FUNCION DE EVALUACION: DIRECTIVOS**

**Tabla No. 7 – A: Procedimientos de supervisión**

| | ¿Cuáles procedimientos de supervisión utiliza para evaluar a los docentes y con qué frecuencia lo hace? | Semanalmente | | Quincenalmente | | Mensualmente | | Por periodo | | Anualmente | | No lo hacen | | TOTAL | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| 9 | a) Visita al aula para observar el desempeño docente | 9 | 24 | 2 | 5 | 10 | 26 | 16 | 42 | 1 | 3 | 0 | 0 | 38 | 100 |
| | b) Entrevista al docente | 2 | 5 | 4 | 11 | 8 | 21 | 19 | 50 | 3 | 8 | 2 | 5 | 38 | 100 |
| | c) Revisión de libros y cuadernos de los estudiantes | 5 | 13 | 1 | 3 | 12 | 32 | 19 | 50 | 1 | 3 | 0 | 0 | 38 | 100 |

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | d) Autoevaluación docente | 2 | 5 | 1 | 3 | 4 | 11 | 19 | 50 | 7 | 18 | 5 | 13 | 38 | 100 |
| | e) Encuestas a los alumnos | 1 | 3 | 0 | 0 | 4 | 11 | 11 | 29 | 13 | 34 | 9 | 24 | 38 | 100 |
| | PROMEDIO | 3.8 | 10 | 1.6 | 4 | 7.6 | 20 | 16.8 | 44 | 5 | 13 | 3.2 | 8 | 38 | 100 |
| | | 19 | | 8 | | 38 | | 84 | | 25 | | 16 | | 190 | |

**Análisis:**

La Evaluación del desempeño profesional docente debe ser un proceso formativo que busca fortalecer la profesión docente, favoreciendo el reconocimiento de las fortalezas y la superación de las debilidades, con el fin de lograr mejoras en la calidad de enseñanza. Para ello, cada docente evaluado debería recibir ya sea un informe individual escrito o sostener una entrevista con el supervisor para conocer los resultados de su desempeño. A continuación se detalla lo que los directivos respondieron en cuanto a la frecuencia con que ellos evalúan la labor de los maestros a su cargo:

1. El 42% de los directivos manifiestan que ellos visitan a los docentes en sus aulas cada periodo, es decir cada 10 semanas; un 26% lo hace mensualmente y un 24% semanalmente. Lo que se puede observar que los directivos le dan importancia a evaluar la forma en que los maestros se desenvuelven dentro del aula. Este acercamiento permite observar de primera mano la práctica educativa del docente y reflexionar sobre lo que se está haciendo bien y lo que necesita mejorar.

2. En cuanto a entrevistar a los docentes manifestaron que el 11% lo hace cada quince días, el 21% lo realiza de forma mensual y el 50% lo hace cada periodo. El hecho de tener contacto con los docentes le da a los directivos mayor información en cuanto al desempeño de ellos en el aula y le permite intercambiar criterios con el objetivo de mejorar el rendimiento académico de los estudiantes y también de buscar un crecimiento profesional del docente.

3. Concerniente a la revisión de libros y cuadernos de los estudiantes, el 13% dijo que lo realizan semanalmente, el 32% de forma mensual y el 50% cada periodo. Se puede ver que esta actividad se realiza con frecuencia con el objetivo de verificar que se le esté dando cumplimiento al programa de estudios diseñado para los estudiantes. Es importante darle seguimiento no solo al trabajo docente sino al trabajo del estudiante para retroalimentar aquello que se muestre deficiente a la hora de realizar una práctica independiente en el libro o cuaderno. Nos permite observar el currículo real desarrollado por el docente en esa clase específica.

4. La Autoevaluación de los docentes es una actividad que es realizada en un 11% de forma mensual, en un 50% por periodo y un 18% lo realiza anualmente. Esto es importante realizarlo para que cada maestro vea por sí mismo sus logros y debilidades. Lo ideal es que de forma autocrítica busque fortalecer aquellos aspectos en los que encuentre problemas.

5. Los directivos manifiestan que hacen uso del instrumento Encuesta a los Alumnos y el 29% dice hacerlo por periodo, el 34% anualmente y el 34% manifiesta no hacerlo. Es importante que se utilice este instrumento en la evaluación docente, ya que a través de él podemos obtener la perspectiva de cómo ven y analizan los estudiantes el desempeño de los docentes en el aula. Por lo que implementarlo o aumentar la frecuencia con que se hace beneficiaria el proceso de enseñanza aprendizaje.

**Tabla No. 8 – A: Calidad de las Planificaciones**

| | | **Excelente** | | **Muy Bueno** | | **Bueno** | | **Necesita Mejorar** | | **TOTAL** | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10 | ¿Cómo valora la calidad de las planificaciones que los maestros elaboran? | **F** | **%** | **F** | **%** | **F** | **%** | **F** | **%** | **F** | **%** |
| | | 8 | 21 | 25 | 66 | 5 | 13 | 0 | 0 | 38 | 100 |

**Análisis:**

Para los directivos, las planificaciones elaboradas por los maestros son muy buenas en un 66% y excelentes en un 21%. Una planificación de calidad, garantiza en parte el buen desarrollo de una clase. Como lo sostienen Frey y Fisher (2010), se debe invertir tiempo en diseñar una buena planificación, que luego se debe socializar con los estudiantes para darles a conocer los objetivos de la clase y lo que se espera que ellos conozcan, sepan y hagan al final de la instrucción. Si bien es cierto la calidad de la planificación no garantiza el aprendizaje de los estudiantes; pero marca una ruta a seguir enfocándose en los objetivos instruccionales y evitando la pérdida de tiempo a la hora de desarrollar la clase.

Por lo tanto, se debe buscar aumentar el porcentaje de planificaciones realizadas con excelencia. Es necesario motivar y capacitar a los docentes para lograr este objetivo de mejora continua.

**Variable independiente: procedimientos de supervisión relacionados con la función de Evaluación**

**FUNCION EVALUACION: DOCENTES**

**Tabla No. 8 B Procedimientos de supervisión**

| | ¿Cuáles procedimientos de supervisión utilizan en su institución para evaluar su desempeño y con qué frecuencia lo hacen? | **Semanal-mente** | | **Quincenal mente** | | **Mensual-mente** | | **Por periodo** | | **Anual-mente** | | **No contesta-ron** | | **TOTAL** | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | **F** | **%** | **F** | **%** | **F** | **%** | **F** | **%** | **F** | **%** | **F** | **%** | **F** | **%** |
| 9 | a) Visita al aula para observar el desempeño docente | 37 | 28 | 4 | 3 | 26 | 19 | 49 | 37 | 5 | 4 | 13 | 10 | 134 | 100 |
| | b) Entrevista al docente | 19 | 14 | 5 | 4 | 25 | 19 | 50 | 37 | 10 | 7 | 25 | 19 | 134 | 100 |
| | c) Revisión de libros y cuadernos de los estudiantes | 23 | 17 | 10 | 7 | 14 | 10 | 53 | 40 | 6 | 4 | 28 | 21 | 134 | 100 |
| | d) Autoevaluación docente | 9 | 7 | 2 | 1 | 19 | 14 | 49 | 37 | 28 | 21 | 27 | 20 | 134 | 100 |
| | e) Encuestas a los alumnos | 10 | 7 | 0 | 0 | 8 | 6 | 59 | 44 | 35 | 26 | 22 | 16 | 134 | 100 |
| | PROMEDIOS | 19.6 | 15 | 4.2 | 3 | 18.4 | 14 | 52 | 39 | 16.8 | 13 | 23 | 17 | 134 | 100 |

**Análisis:**

En cuanto a los procedimientos de supervisión que los directivos utilizan para evaluar el desempeño docentes y la frecuencia con que la hacen los maestros respondieron lo siguiente:

1. El 19% dijo que recibe la visita del encargado de la supervisión en su aula de forma mensual, el 28% dijo que se realiza semanalmente y el 37% que es por periodo. Lo que se puede observar es que es necesario que se incremente la frecuencia con que se realizan las visitas al aula ya esta técnica permite conocer objetivamente las particularidades de la situación educativa en el aula, con el fin de emitir valoraciones que permitan la toma de decisiones.

2. En cuanto a la frecuencia con que el docente interactúa con el directivo a través de las entrevistas manifestaron lo siguiente: el 14% dijo que se hace en forma semanal, el 19% dijo que mensualmente seguido de un 19% que manifiesta no tener platicas con los directores y el 37% lo hace por periodo. Con la entrevista se busca una retroalimentación de lo observado en cuanto al desempeño docente, ya que después de recoger la información y tener evidencias para emitir un juicio valorativo sobre el desempeño, se analizan en conjunto todos los aspectos y se elabora con el evaluado un plan que le permita superar las áreas débiles encontradas.

3. En cuanto a la revisión de libros y cuadernos de los estudiantes, los maestros contestaron que los supervisores realizan esta actividad en un 17% de forma semanal, el 40% manifestó hacerlo cada periodo y el 21% no contesto. Más que observar la labor docente, la revisión de cuadernos y libros de textos sirve para dar seguimiento al aprendizaje del estudiante. El uso de cuaderno como instrumento sirve para evaluar tanto al docente como al estudiante ya que allí está enmarcado todo el trabajo realizado sea mínimo o lo suficiente para que el alumno logre su aprendizaje.

4. Los maestros manifestaron que ellos realizan su autoevaluación en un 14% de forma mensual, en un 37% cada periodo, el 21% lo hace anualmente y el 20% no respondió a esta pregunta. Una autoevaluación hecha a conciencia redundará en gran beneficio para el docente mismo, para los estudiantes a su cargo y para la institución educativa en general.

5. En cuanto a la frecuencia con la que los supervisores realizan las encuestas a los estudiantes con el objetivo que estos brinden su apreciación en cuanto a su desempeño docente se obtuvieron las siguientes respuestas: el 16% no respondió, el 44% lo hace cada periodo y el 26% realiza esta actividad en forma anual. El objetivo de la encuesta estudiantil es ayudar al profesor a reflexionar sobre su actuación docente, a reconocer los aspectos positivos e identificar los aspectos necesarios a cambiar para mejorar su desempeño. No se debe subestimar la opinión de los estudiantes en cuanto a la evaluación del desempeño de los docentes.

**Tabla No. 9 B Calidad de las planificaciones**

| | | Excelente | | Muy Bueno | | Bueno | | Necesita Mejorar | | No contestaron | | TOTAL | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10 | ¿Cómo valora la calidad de las planificaciones que Usted entrega para revisión? | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| | | 56 | 42 | 68 | 51 | 7 | 5 | 0 | 0 | 3 | 2 | 134 | 100 |

**<u>Análisis:</u>**

Un 51% de los docentes considera que la calidad de las planificaciones que entrega es muy buena y el 42% la considera excelente. Es necesario que los maestros inviertan tiempo y se comprometan a llevar a un nivel de excelencia el diseño de sus planificaciones. El directivo debe orientar, revisar y retroalimentar la planificación; además de supervisar el desarrollo de lo planificado para garantizar que ésta responda a las necesidades de los estudiantes y que este siempre apegada a los acuerdos del marco normativo.

**<u>Variable Dependiente:</u> Desempeño Docente Administrativo y Pedagógico desde la perspectiva de los Directivos.**

**TABLA 3 – A: Metodología fundamentada en los acuerdos del marco normativo**

| | | Siempre | | Muchas veces | | Raras Veces | | Nunca | | TOTAL | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| 3 | ¿Está la metodología de los maestros fundamentada en los acuerdos del marco normativo de la institución? | 19 | 50 | 19 | 50 | 0 | 0 | 0 | 0 | 38 | 100 |

**TABLA 3 B Metodología fundamentada en los acuerdos del marco normativo.**

| | | Siempre | | Muchas veces | | Raras Veces | | Nunca | | TOTAL | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| 3 | ¿Está la metodología que usted emplea fundamentada en los acuerdos del marco normativo de la institución? | 92 | 68 | 40 | 30 | 1 | 1 | 1 | 1 | 134 | 100 |

Los encargados de la supervisión, en su calidad de evaluadores, no deben descuidar al 50% de docentes que muchas veces utilizan una metodología fundamentada en el marco normativo de la institución. Aun cuando ellos afirman que un 50% de los docentes si se apega a lo acordado; se debe evaluar la puesta en práctica de esta metodología en el aula; ya que es allí (más que en un documento escrito) en donde se verifica que el trabajo docente esté enfocado en satisfacer las demandas académicas actuales de sus estudiantes.

Los docentes reconocen que solo un 68% utiliza siempre la metodología acordada.

**TABLA 4 – A: Desempeño docente técnico-administrativo**

| | | Todos | | Casi todos | | Muchos | | Pocos | | Ninguno | | TOTAL | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| 4 | ¿Qué porcentaje de los docentes trabajan en las especialidades en que han sido formados? | 19 | 51 | 15 | 39 | 2 | 5 | 2 | 5 | 0 | 0 | 38 | 100 |

| | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 5 | ¿Qué porcentaje de docentes atienden a las convocatorias de reuniones de trabajo? | 33 | 87 | 5 | 13 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 38 | 100 |
| 6 | ¿Qué porcentaje de docentes cumple con su horario de trabajo? | 28 | 73 | 9 | 24 | 1 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 38 | 100 |
| 7 | ¿Qué porcentaje de docentes cubren todas las unidades de estudio programadas en la Jornalización? | 12 | 31 | 25 | 66 | 1 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 38 | 100 |
| 8 | ¿Qué porcentajes de maestros entregan las planificaciones en las fechas establecidas por la institución? | 10 | 26 | 26 | 68 | 1 | 3 | 1 | 3 | 0 | 0 | 38 | 100 |

**TABLA 4 B Especialidad del docente. (Tarea técnico administrativa)**

| | | Si | | No | | TOTAL | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | F | % | F | % | F | % |
| 4 | ¿Trabaja en la especialidad en que han sido formado/a? | 115 | 86 | 19 | 14 | 134 | 100 |

**TABLA 5 B Desempeño docente administrativo.**

| | | Siempre | | Muchas veces | | Raras Veces | | Nunca | | TOTAL | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| 5 | ¿Atiende a las convocatorias de reuniones de trabajo? | 126 | 94 | 8 | 6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 134 | 100 |
| 6 | ¿Cumple con su horario de trabajo? | 127 | 95 | 6 | 4 | 1 | 1 | 0 | 0 | 134 | 100 |
| 7 | ¿Cubre todas las unidades de estudio programadas en la jornalización? | 102 | 76 | 31 | 23 | 1 | 1 | 0 | 0 | 134 | 100 |
| 8 | ¿Entrega planificaciones oportunamente en el periodo establecido por la institución? | 109 | 81 | 23 | 18 | 2 | 1 | 0 | 0 | 134 | 100 |

Al evaluar el desempeño docente administrativo, los responsables de la supervisión, deben garantizar que todos, o la mayoría cumpla con lo requerido administrativamente. Es decir, que los maestros trabajen en la especialidad en que han sido formados; que todos los docentes atiendan las reuniones de trabajo y que cumplan con su horario. Preocupa que los supervisores no monitoreen que los

docentes cubran todas las unidades de estudio programadas en la jornalización. Se entiende que no es completar programas, solo por terminarlos; sino que, basados en las necesidades de los estudiantes, se pueda cumplir con la meta trazada al inicio del año escolar en cuanto a cubrir los contenidos programados. De esta forma los estudiantes no llevan vacíos académico acumulados a grados superiores.

De acuerdo a la OEA (2005), se propone a una evaluación al docente que incluya algunos indicadores concernientes a la responsabilidad en el cumplimiento de sus funciones. Esta parte de la valoración del trabajo del maestro debe estar orientada a explorar el cumplimiento de sus deberes del día a día: asistencia y puntualidad a clases y reuniones, entrega de planificaciones didácticas, asistencia a jornadas de capacitación, utilización de diversas estrategias de evaluación de aprendizajes y comunicación de sus resultados, cumplimiento de tareas delegadas, participación en la elaboración de documentos escolares, atención a padres y madres de familia, entre otros.

Los directivos deben evaluar los factores que influyen en que un docente no entregue sus planificaciones en las fechas acordadas. El 26% que afirman que todos sus docentes lo hacen; es un porcentaje que debe ser superado a priori para que la improvisación no sea lo único que el docente haya planeado al enfrentarse a sus estudiantes día a día en este proceso educativo tan delicado, como es la formación académica de las nuevas generaciones.

En la medida en que los encargados de la supervisión determinen poner especial atención al fiel cumplimiento de las labores por parte del cuerpo docente, la mejora continua en el servicio de enseñanza será notable. Los maestros deben ser motivados a perfeccionar su accionar, a mejorar su conocimiento y capacidades en relación a su función como gestor de aprendizajes.

**TABLA 5 -A: Rendimiento académico de los estudiantes.**

| | | Excelente | | Muy Bueno | | Bueno | | Necesita Mejorar | | TOTAL | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 16 | ¿Cuál es el promedio de calificaciones que refleja el rendimiento académico de los estudiantes? | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| | | 4 | 11 | 29 | 76 | 5 | 13 | 0 | 0 | 38 | 100 |

**TABLA 6 B Rendimiento académico de los estudiantes.**

| | | Excelente | | Muy Bueno | | Bueno | | Necesita Mejorar | | No contestaron | | TOTAL | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 16 | ¿Cuál es el promedio de calificaciones que refleja el rendimiento académico de sus estudiantes? | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| | | 19 | 14 | 83 | 62 | 27 | 20 | 4 | 3 | **1** | 1 | 134 | 100 |

Al observar los resultados, preocupa que el 13% de directivos opinen que los resultados de sus estudiantes sean buenos y un 20 % de docentes también coinciden con esto.

El supervisor que es competente, debe estar pendiente del rendimiento académico de los estudiantes y monitorear constantemente el desempeño docente con el fin de evitar inconvenientes al final de las evaluaciones. Tanto Directivos como docentes reconocen que los resultados de los estudiantes son muy buenos en su mayoría pero no se logra la excelencia. Como sistema educativo se debe apostar a altos rendimientos académicos ya que esto certifica a profesionales capaces para ejercer su profesión u ocupación con pericia.

Parte de la evaluación hecha por el supervisor al docente, debe incluir la indagación de los factores que intervienen en no alcanzar promedios excelentes o en su defecto muy buenos en los estudiantes. La visita al aula, la revisión de libros y cuadernos, la revisión de exámenes deberá contribuir al descubrimiento de estos factores para obrar oportunamente con el objetivo que ningún estudiante obtenga resultados bajos.

**TABLA 6 – A: Desempeño docente pedagógico respondido por los Directivos.**

| | | Todos | | Casi todos | | Muchos | | Pocos | | Ninguno | | TOTAL | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| 17 | ¿Qué porcentaje de docentes colabora con las iniciativas de la Dirección del Centro Escolar para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje? | 13 | 34 | 18 | 47 | 4 | 11 | 3 | 8 | 0 | 0 | 38 | 100 |
| 18 | ¿Qué porcentajes de docentes participan activamente en los comités especializados de la institución? | 11 | 29 | 16 | 42 | 5 | 13 | 6 | 16 | 0 | 0 | 38 | 100 |
| 19 | ¿Qué porcentaje de los docentes son evaluados satisfactoriamente por sus estudiantes? | 6 | 16 | 22 | 58 | 8 | 21 | 2 | 5 | 0 | 0 | 38 | 100 |
| 20 | ¿Qué porcentaje de sus docentes muestran dominio del contenido de las asignaturas que imparten? | 15 | 39 | 19 | 50 | 3 | 8 | 1 | 3 | 0 | 0 | 38 | 100 |

**TABLA 7 B Desempeño docente pedagógico respondido por los Docentes.**

| | | Siempre | | Muchas veces | | Raras Veces | | Nunca | | TOTAL | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| 17 | ¿Colabora Usted con las iniciativas de la Dirección del Centro Escolar para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje? | 82 | 61 | 45 | 34 | 6 | 4 | 1 | 1 | 134 | 100 |
| 18 | ¿Participa activamente en los comités especializados de la institución? | 62 | 46 | 51 | 38 | 18 | 13 | 3 | 2 | 134 | 100 |
| 19 | ¿Es evaluado satisfactoriamente por sus estudiantes? | 47 | 35 | 75 | 56 | 9 | 7 | 3 | 2 | 134 | 100 |
| 20 | ¿Muestra dominio del contenido de las asignaturas que imparte? | 103 | 77 | 30 | 22 | 1 | 1 | 0 | 0 | 134 | 100 |

Los directivos concuerdan que casi todos los docentes muestran un desempeño aceptable. Ambos sectores concuerdan que:

1. Un alto porcentaje de docentes colabora con las iniciativas de la Dirección para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje. Esto redunda en la calidad de educación brindada a los estudiantes.
2. Casi todos los docentes reconocen participar activamente en los comités especializados de la institución.
3. Tanto Directivos como maestros manifestaron que la labor docente es evaluada satisfactoriamente por los estudiantes. Sin embargo, un 21% de los Directivos revela que no todos los docentes de su institución son bien evaluados.
4. Los dos grupos encuestados coinciden en aseverar que los docentes muestran dominio en los contenidos de las asignaturas que imparten.

En su rol de evaluador, el supervisor debe poner especial atención en las áreas que muestran vacíos en cuanto al cumplimiento de las labores por parte de los docentes. Se espera que todo el gremio de maestros colabore con las iniciativas de la institución, participen activamente en los comités y muestren dominio de los contenidos de las asignaturas que imparten. El supervisor tiene que tomar decisiones en cuanto a los planes de acción a tomar con aquellos docentes que habiéndoles dado a conocer sus debilidades en estas áreas, no las superen. Ya que de no actuar oportunamente los estudiantes se verán gravemente perjudicados por una labor docente deficiente.

**Tercera Hipótesis Específica:**

Los procedimientos de supervisión relacionados con la función de asesoría se relacionan con el desempeño pedagógico docente.

**<u>Variable independiente:</u> procedimientos de supervisión relacionados con la función de asesoría. (DIRECTIVOS)**

**TABLA 9 –A: Asesoría al docente**

| | Siempre | | Muchas veces | | Raras Veces | | Nunca | | No contestaron | | TOTAL | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| ¿Brinda asistencia técnica a los docentes con la intención de darles asesoría en cuanto al desempeño docente? | 12 | 31 | 22 | 58 | 4 | 11 | 0 | 0 | 0 | 0 | 38 | 100 |
| ¿Existe una retroalimentación de la supervisión realizada al docente en su Institución? | 14 | 37 | 21 | 55 | 3 | 8 | 0 | 0 | 0 | 0 | 38 | 100 |
| ¿Facilita recursos pedagógicos a los docentes que sean pertinentes para realizar el refuerzo de los contenidos que enseñan? | 17 | 45 | 17 | 45 | 4 | 10 | 0 | 0 | 0 | 0 | 38 | 100 |
| ¿Poseen sus docentes la iniciativa de actualizarse profesionalmente y de forma continua? | 7 | 18 | 23 | 61 | 8 | 21 | 0 | 0 | 0 | 0 | 38 | 100 |
| ¿Proporciona la institución oportunidades de capacitación y actualización al personal docente? | 21 | 55 | 13 | 34 | 3 | 8 | 0 | 0 | 1 | 3 | 38 | 100 |

**<u>Análisis:</u>**

Con relación a los procedimientos de supervisión relacionados con la función de asesoría se obtuvieron las siguientes respuestas:

1. El 11% de los directivos dice que ellos raras veces brindan asistencia técnica en cuanto al desempeño docente, el 31% dice que siempre lo da y el 58% expresa que muchas veces.

2. En cuanto si existe una retroalimentación de la supervisión realizada al docente los directivos manifiestan que en un 37% siempre dan a conocer los resultados de las evaluaciones y el 55% indica que lo hacen muchas veces.

3. Los directivos expresan que un 45% facilita los recursos pedagógicos a los docentes siempre y muchas veces y solo el 11% dice hacerlo raras veces.

4. Los directivos contestaron que el 55% de ellos siempre proporciona oportunidades de capacitación y actualización al personal docente bajo su cargo, el 34% muchas veces y solo el 8% rara vez lo hace.

5. Según las respuestas obtenidas por los directivos ellos opinan que un 61% de sus docentes muchas veces tienen la iniciativa de actualizarse profesionalmente y de forma continua, el 21% rara vez lo hacen y el 18% lo hacen siempre.

El éxito del proceso formativo en educación implica el involucramiento del encargado de la supervisión en dar a conocer a los supervisados aquellas áreas en las que debe ser felicitado; así como aquellas áreas que necesita modificar o mejorar.

Ese porcentaje que oscila entre el 8, 11 y 21 por ciento que raras veces brinda asistencia técnica, hace una retroalimentación de lo evaluado, que tampoco proporciona los recursos necesarios para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje; sin duda que obstaculiza a que el sistema de educación mejore.
Los directivos deben motivar frecuentemente a su equipo docente a actualizarse en todas las áreas que les competen. Los avances tecnológicos, psicológicos, didácticos, entre otros, deben ser un reto a cada docente y directivo, quienes deben buscar en conjunto, los espacios para actualizarse en beneficio del Centro Educativo en el que laboran.

El supervisor como asesor no debe temer dar a conocer los resultados de la evaluación de sus docentes a cargo; al contrario, debe canalizar este esfuerzo en pro de la mejora institucional. La comunidad educativa agradece cuando la información es brindada de forma respetuosa, oportuna y profesional.

**<u>Variable independiente:</u> procedimientos de supervisión relacionados con la función de Asesoría (DOCENTES)**

**TABLA 10 –B: Asesoría al docente**

| | | Siempre | | Muchas veces | | Raras Veces | | Nunca | | No contestaron | | TOTAL | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| 11 | ¿Le brindan asistencia técnica con la intención de darle asesoría en cuanto a su desempeño docente? | 61 | 46 | 52 | 39 | 17 | 13 | 4 | 3 | 0 | 0 | 134 | 100 |
| 12 | ¿Existe una retroalimentación de la supervisión realizada para evaluar su desempeño docente? | 60 | 45 | 44 | 33 | 23 | 17 | 7 | 5 | 0 | 0 | 134 | 100 |
| 13 | ¿Le facilitan recursos pedagógicos que sean pertinentes para reforzar los contenidos que enseña? | 76 | 57 | 32 | 24 | 25 | 19 | 1 | 1 | 0 | 0 | 134 | 100 |
| 14 | ¿Tiene Usted la iniciativa de actualizarse profesionalmente y de forma continua? | 83 | 62 | 46 | 34 | 4 | 3 | 1 | 1 | 0 | 0 | 134 | 100 |
| 15 | ¿Le proporciona la Institución oportunidades de capacitación y actualización profesional? | 64 | 48 | 47 | 35 | 16 | 12 | 4 | 3 | 3 | 2 | 134 | 100 |

**<u>Análisis:</u>**

Con relación a los procedimientos de supervisión relacionados con la función de asesoría se obtuvieron las siguientes respuestas por parte de los docentes:

1. El 13% de los profesores expresaron que raras veces ellos reciben asistencia técnica en cuanto a su desempeño docente por parte de los directivos, el 39% dice que muchas veces y el 46% dice siempre recibirlo.

2. En cuanto si existe una retroalimentación después de realizada la supervisión, el 17% de los maestros contesto que raras veces la recibe, el 33% dice que muchas veces y el 45 % expresan que siempre hay una retroalimentación después de cada evaluación.

3. Los maestros respondieron que el 19% de directivos raras veces les facilita los recursos pedagógicos, el 24% lo hace muchas veces y el 57% siempre lo hace.

4. De las respuestas obtenidas por los docentes, ellos dicen que el 34% muchas veces tienen la iniciativa de actualizarse profesionalmente y de forma continua el 62% lo hacen siempre.

5. El 34% de los maestros respondieron que muchas veces la institución les proporciona oportunidades de capacitación y actualización y el 55% manifiesta que siempre se las proporcionan.

La tabla 10 B muestra que los porcentajes más altos corresponden a la casilla siempre en cuanto a recibir asesoría por parte de sus superiores. No se debe dejar a un lado, el resto de las casillas, en donde los docentes manifiestan que muchas veces o raras veces reciben este beneficio.

Ambas partes deben manifestar respeto al dialogar y discutir sobre las debilidades y fortalezas del evaluado. Sobretodo hacer ver el interés del desarrollo y la formación continua que se persigue en el docente.

**<u>Variable Dependiente:</u> Desempeño Pedagógico**

**TABLA 3 – A: Metodología fundamentada en los acuerdos del marco normativo**

| | | **Siempre** | | **Muchas veces** | | **Raras Veces** | | **Nunca** | | **TOTAL** | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | ¿Está la metodología de los maestros fundamentada en los acuerdos del marco normativo de la institución? | **F** | **%** | **F** | **%** | **F** | **%** | **F** | **%** | **F** | **%** |
| | | 19 | 50 | 19 | 50 | 0 | 0 | 0 | 0 | 38 | 100 |

**TABLA 3 B Metodología fundamentada en los acuerdos del marco normativo.**

| | | **Siempre** | | **Muchas veces** | | **Raras Veces** | | **Nunca** | | **TOTAL** | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | ¿Está la metodología que usted emplea fundamentada en los acuerdos del marco normativo de la institución? | **F** | **%** | **F** | **%** | **F** | **%** | **F** | **%** | **F** | **%** |
| | | 92 | 68 | 40 | 30 | 1 | 1 | 1 | 1 | 134 | 100 |

Al ver estos porcentajes, el supervisor debe analizar, cuánto acompañamiento y asistencia ha dado a esa mitad de docentes, cuya metodología aún no ha sido encaminada a los lineamientos acordados en el marco normativo. Se espera de un docente asesorado, que ya no siga actuando basado en su juicio, que puede ser variable, sino en lo acordado como resultado de una evaluación pertinente a las necesidades de los educandos.

Existe un 30% de docentes que reconoce que muchas veces y no siempre se apega a lo establecido en el marco normativo de la institución.

Parte del trabajo del supervisor, en su rol de asesor, es buscar una solución a esta problemática. Deben trabajar en conjunto con el equipo docente en la búsqueda de estrategias que permitan alinear la forma de trabajo docente con lo acordado.

**TABLA 5 -A: Rendimiento académico de los estudiantes.**

| | | Excelente | | Muy Bueno | | Bueno | | Necesita Mejorar | | TOTAL | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 16 | ¿Cuál es el promedio de calificaciones que refleja el rendimiento académico de los estudiantes? | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| | | 4 | 11 | 29 | 76 | 5 | 13 | 0 | 0 | 38 | 100 |

**TABLA 6 B: Rendimiento académico de los estudiantes.**

| | | Excelente | | Muy Bueno | | Bueno | | Necesita Mejorar | | No contestaron | | TOTAL | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 16 | ¿Cuál es el promedio de calificaciones que refleja el rendimiento académico de sus estudiantes? | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| | | 19 | 14 | 83 | 62 | 27 | 20 | 4 | 3 | **1** | 1 | 134 | 100 |

Como fin último de la supervisión en su función de asesoría se busca obtener los resultados deseados, en este caso, promedios de estudiantes que reflejen la excelencia del servicio recibido en educación.

Ambos sectores coinciden en que el rendimiento de los estudiantes es muy bueno. En este sentido, el reto del supervisor para cambiar esta realidad es grande. Debe propiciar junto a su equipo docente los espacios necesarios para la reflexión y

toma de decisiones que traigan como resultado la mejora en la calidad de la educación manifestada en el rendimiento numérico de los estudiantes. Mediante la asesoría debe animar a los docentes involucrados a elevar sus metas en cuanto a los resultados de los estudiantes, proponiendo planes de acción prácticos y viables para la mejora institucional. Debe el asesor hacer conciencia en el docente sobre su práctica docente y los resultados que está generando, motivarlo a la investigación social de sus educandos y sobre todo a la innovación en su labor docente.

**TABLA 6 – A: Desempeño docente pedagógico**

| | | Todos | | Casi todos | | Muchos | | Pocos | | Ninguno | | TOTAL | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| 17 | ¿Qué porcentaje de docentes colabora con las iniciativas de la Dirección del Centro Escolar para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje? | 13 | 34 | 18 | 47 | 4 | 11 | 3 | 8 | 0 | 0 | 38 | 100 |
| 18 | ¿Qué porcentajes de docentes participan activamente en los comités especializados de la institución? | 11 | 29 | 16 | 42 | 5 | 13 | 6 | 16 | 0 | 0 | 38 | 100 |
| 19 | ¿Qué porcentaje de los docentes son evaluados satisfactoriamente por sus estudiantes? | 6 | 16 | 22 | 58 | 8 | 21 | 2 | 5 | 0 | 0 | 38 | 100 |
| 20 | ¿Qué porcentaje de sus docentes muestran dominio del contenido de las asignaturas que imparten? | 15 | 39 | 19 | 50 | 3 | 8 | 1 | 3 | 0 | 0 | 38 | 100 |

**TABLA 7 B Desempeño docente pedagógico.**

| | | Siempre | | Muchas veces | | Raras Veces | | Nunca | | TOTAL | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| 17 | ¿Colabora Usted con las iniciativas de la Dirección del Centro Escolar para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje? | 82 | 61 | 45 | 34 | 6 | 4 | 1 | 1 | 134 | 100 |

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 18 | ¿Participa activamente en los comités especializados de la institución? | 62 | 46 | 51 | 38 | 18 | 13 | 3 | 2 | 134 | 100 |
| 19 | ¿Es evaluado satisfactoriamente por sus estudiantes? | 47 | 35 | 75 | 56 | 9 | 7 | 3 | 2 | 134 | 100 |
| 20 | ¿Muestra dominio del contenido de las asignaturas que imparte? | 103 | 77 | 30 | 22 | 1 | 1 | 0 | 0 | 134 | 100 |

En su rol de asistente, el supervisor debe promover el desarrollo profesional de su equipo docente a cargo. Este desarrollo se alcanza en la medida que el docente se incluya en los comités especializados de la institución, se involucre activamente en las iniciativas tomadas por la Dirección del Centro y al desafío de actualizarse en la labor docente.

La evaluación del quehacer docente se ha venido realizando en los últimos años tomando en cuenta la opinión de los estudiantes. El 56% de los docentes acepta que muchas veces es evaluado con satisfacción y un 35% dicen que siempre. Los directivos sostienen, en un alto porcentaje, que casi todos y muchos de los maestros son evaluados de manera positiva por sus estudiantes. El propósito de que los alumnos evalúen el servicio recibido por parte de sus profesores debe ser siempre la mejora continua. Es responsabilidad del directivo, en su papel de asesor, indagar en qué aspectos el docente necesita mejorar según la opinión de sus estudiantes. Y luego, ambas partes, deben buscar soluciones inmediatas a estas realidades educativas que enfrentan.

Esto puede tener relación, de alguna manera, con el 22% de profesores que reconoce no tener una total seguridad de dominar los contenidos que enseña. Este factor sin duda afecta proporcionalmente el rendimiento de los estudiantes ya que un docente que no domina los contenidos, difícilmente podrá aclarar las dudas de sus pupilos relacionados al tema que enseña.

**Hipótesis General:**

Existen procedimientos principales de supervisión interna que inciden en el desempeño docente de Instituciones públicas y privadas de la Zona 6 del Distrito 3 de San Salvador.

**Variable independiente: Procedimientos de supervisión interna.**

**Variable dependiente: Desempeño docente.**

**TABLA 10 – A: Procedimientos de evaluación al docente. (Respuesta dada por los directivos)**

| ¿Qué procedimientos emplea para evaluar el desempeño docente? | F | % |
|---|---|---|
| Autoevaluación | 4 | 11% |
| Cuaderno de anotaciones | 1 | 3% |
| Encuesta a estudiantes | 5 | 13% |
| Entrevista a estudiantes | 2 | 5% |
| Entrevista al docente | 6 | 16% |
| Evaluación al desempeño docente | 5 | 13% |
| Evaluación maestro-maestro | 1 | 3% |
| Lista de cotejo | 14 | 37% |
| Visita al aula para observar la clase | 20 | 53% |
| Registro de notas | 3 | 8% |
| Retroalimentación | 1 | 3% |
| Revisión de libros y cuadernos | 3 | 8% |
| Reuniones por nivel | 3 | 8% |
| Revisión de planificación | 9 | 24% |
| Seguimiento al proceso de enseñanza | 1 | 3% |
| No contestaron | 6 | 16% |

**TABLA 11 – B: Procedimientos de evaluación al docente. (Respuesta dada por los docentes)**

| ¿Qué procedimientos emplea su supervisor para evaluar su desempeño docente? | F | % |
|---|---|---|
| Autoevaluación | 1 | 0.7% |
| Encuesta a estudiantes | 20 | 15% |
| Encuesta a padres de familia | 3 | 2.% |
| Entrevista a estudiantes | 7 | 5.% |

| | | |
|---|---|---|
| Entrevista al docente | 21 | 16% |
| Evaluación al desempeño docente | 5 | 4% |
| Evaluación del desempeño de los estudiantes | 4 | 3% |
| Formulario - Instrumento evaluativo | 7 | 5% |
| Lista de cotejo | 16 | 12% |
| Visita al aula para observar la clase | 72 | 54% |
| Registro de notas | 6 | 5% |
| Retroalimentación | 6 | 5% |
| Reuniones por nivel | 4 | 3% |
| Revisión de libros y cuadernos | 9 | 7% |
| Revisión de planificación | 33 | 25% |
| No hay supervisión | 3 | 2% |
| No contestaron | 24 | 18% |

Los resultados sobre los procedimientos de supervisión, utilizados por los directivos, para evaluar el desempeño docente muestran que: un 53% de los encargados de la supervisión visitan el aula para observar el desarrollo de la clase y la práctica docente. Usar una lista de cotejo y revisar las planificaciones son dos de los procedimientos mayor utilizados por los directivos, seguido por entrevista al docente en un porcentaje menor (16%). Los docentes coinciden en un 54% que sus supervisores los evalúan a través de visitas al aula para observar su desempeño docente, seguido también por la revisión de la planificación y la entrevista docente. Los datos vertidos concuerdan en gran manera en ambas fuentes. En este sentido, se observa que se utilizan procedimientos relacionados con las tres funciones de la supervisión: control (revisión de planificaciones), evaluación (visita al aula) y asesoría (entrevista al docente).

No obstante, al ser preguntados sobre cuáles de estos procedimientos contribuyen a mejorar su desempeño docente, las respuestas fueron las siguientes:

**TABLA 11 – A: Procedimientos que ayudan a mejorar el desempeño docente. (Respuesta dada por los directivos)**

| Procedimientos que ayudan a mejorar el desempeño docente | F | % |
|---|---|---|
| Autoevaluaciones | 2 | 5% |
| Capacitaciones | 4 | 11% |
| Comunicación supervisor - profesor | 1 | 3% |

| | | |
|---|---|---|
| Consultoría técnica-didáctica pedagógica | 1 | 3% |
| Encuesta a estudiantes | 3 | 8% |
| Entrevista a docente | 5 | 13% |
| Entrevista a estudiantes | 1 | 3% |
| Evaluación al desempeño docente | 2 | 5% |
| Evaluación maestro-maestro | 1 | 3% |
| Lista de cotejo | 2 | 5% |
| Motivación | 3 | 8% |
| Visita al aula para observar la clase | 17 | 45% |
| Planificación adecuada en los indicadores de logros | 1 | 3% |
| Reflexiones pedagógicas | 1 | 3% |
| Retroalimentación | 4 | 11% |
| Revisión de planificación | 5 | 13% |
| Revisión de registro de notas | 1 | 3% |
| Evaluaciones más constantes | 1 | 3% |
| Registro de notas | 1 | 3% |
| Reuniones con docentes | 1 | 3% |
| No contestaron | 6 | 16% |

**TABLA 12 – B: Procedimientos que ayudan a mejorar el desempeño docente. (Respuesta dada por los docentes)**

| Procedimientos que ayudan a mejorar el desempeño docente | F | % |
|---|---|---|
| Autoevaluaciones | 1 | 1% |
| Consultoría técnica-didáctica pedagógica | 1 | 1% |
| Encuesta a estudiantes | 13 | 10% |
| Encuesta a padres de familia | 1 | 1% |
| Entrevista a docente | 11 | 8% |
| Entrevista a estudiantes | 3 | 2% |
| Evaluación al desempeño del estudiante | 1 | 1% |
| Evaluación al desempeño docente | 2 | 1% |
| Formulario - Instrumento evaluativo | 5 | 4% |
| Lista de cotejo | 4 | 3% |
| Visita al aula para observar la clase | 58 | 43% |
| Registro de notas | 1 | 1% |
| Retroalimentación | 24 | 18% |
| Reuniones con docentes | 2 | 1% |
| Revisión de planificación | 23 | 17% |
| Revisión de registro de notas | 1 | 1% |
| Revisión de libros y cuadernos | 5 | 4% |

| | | |
|---|---|---|
| Ninguno | 6 | 4% |
| No contestaron | 31 | 23% |

El 45% de los directivos sostiene que la visita al aula para observar la clase es de los procedimientos que más contribuye a mejorar el desempeño docente. Un 13% sustenta que es la revisión de planificaciones y las entrevistas a los maestros lo que aporta beneficios a la labor docente. Un escaso 11% manifestó que la retroalimentación y las capacitaciones. Llama la atención observar que por parte de los encargados de realizar la supervisión, no haya un compromiso de pasar de la fase fiscalizadora del control a la evaluación y asesoría.

Por otro lado, los docentes manifestaron que los procedimientos que más contribuyen a su desempeño son: la visita al aula para observar la clase, seguido de la retroalimentación y la revisión de planificaciones. Desde la perspectiva docente, hay un vivo deseo de conocer los resultados en cuanto a lo observado en la visita al aula, para ser asesorados sobre lo que se está realizando positivamente y lo que necesita ser ajustado o mejorado.

En su libro Supervisión Educativa, Rodríguez (1988), manifestaba que "los profesores se quejan de la escasa presencia y eficacia de los supervisores en la escuela." Contrario a lo que se pueda pensar, el gremio docente manifiesta estar abierto al acompañamiento de su labor en pro de la mejora de la calidad educativa.

Será responsabilidad del encargado de la supervisión, asesorar y dar a conocer los resultados encontrados en la fase supervisora de control y evaluación. Como lo sostiene Uruñuela (2009-2010), el directivo como asesor no debe temer dar a conocer los resultados de la evaluación de sus docentes a cargo; al contrario, debe canalizar este esfuerzo en pro de la mejora institucional. La comunidad educativa agradece cuando la información es brindada de forma respetuosa, oportuna y profesional.

Por último se le pregunto a los directivos y docentes qué mejoras propondrían para hacer más eficiente el sistema de supervisión que implementa su institución; a lo cual respondieron:

**TABLA 12 – A: Mejoras propuestas para hacer más eficiente el sistema de supervisión. (Respuesta dada por los directivos)**

| Mejoras propuestas | F | % |
|---|---|---|
| Concientización al personal docente sobre su labor | 1 | 3% |
| Incrementar la nota mínima requerida por el MINED a 8 | 1 | 3% |
| Más capacitaciones técnicas | 4 | 11% |
| Más comunicación en el equipo | 1 | 3% |
| Más tiempo disponible para la supervisión | 2 | 5% |
| Mesas de trabajo | 1 | 3% |
| Motivación | 3 | 8% |
| Observación de clase / Visita al aula | 2 | 5% |
| Observación de clase docente-docente | 1 | 3% |
| Preguntas abiertas | 1 | 3% |
| Retroalimentación verbal/escrita | 5 | 13% |
| Revisión de planificaciones en forma periódica | 1 | 3% |
| Supervisión constante | 3 | 8% |
| Supervisores con conocimientos de las leyes que fundamentan el trabajo docente | 1 | 3% |
| Supervisores con formación técnica y práctica | 1 | 3% |
| Entrevista con los docentes | 1 | 3% |
| Que el MINED proporcione el instrumento para evaluar el desempeño docente | 1 | 3% |
| No contestó | 9 | 24% |
| Ninguna | 3 | 8% |

**TABLA 13 – B: Mejoras propuestas para hacer más eficiente el sistema de supervisión. (Respuesta dada por los docentes)**

| Mejoras propuestas | F | % |
|---|---|---|
| Autoevaluación | 3 | 2% |
| Capacitaciones técnicas | 6 | 4% |
| Concientización al personal docente sobre su labor | 1 | 1% |
| Encuesta a estudiantes | 6 | 4% |
| Encuesta a padres de familia | 3 | 2% |
| Entrevista con los docentes | 4 | 3% |
| Evaluación maestro-maestro | 1 | 1% |
| Evaluación por rubricas | 1 | 1% |
| Lista de cotejo estandarizadas | 3 | 2% |
| Más tiempo disponible para la supervisión | 1 | 1% |

| | | |
|---|---|---|
| Mesas de trabajo | 7 | 5% |
| Motivación - incentivos | 2 | 1% |
| Orientación en cuanto a la labor docente | 3 | 2% |
| Pausas pedagógicas para evaluar el PEA | 1 | 1% |
| Preguntas abiertas/ Buzón de sugerencias | 1 | 1% |
| Propuesta de un comité evaluador | 5 | 4% |
| Retroalimentación verbal/escrita ( Seguimiento) | 11 | 8% |
| Revisión de cuadernos a los estudiantes | 1 | 1% |
| Revisión de planificaciones en forma periódica | 2 | 1% |
| Supervisión constante | 19 | 14% |
| Supervisores con formación técnica y práctica | 3 | 2% |
| No contestó | 43 | 32% |
| Ninguna / Todo está bien | 20 | 15% |

En cuanto a las mejoras propuestas para hacer más eficiente el sistema de supervisión, los directivos opinan que es necesario implementar más capacitaciones técnicas y brindar una retroalimentación ya sea verbal o escrita a los docentes. Desde la perspectiva de los maestros, lo que mejoraría el sistema es una supervisión más constante y que se le brinde seguimiento mediante la retroalimentación. Rodríguez (1988) ya lo manifestaba al decir que, la supervisión tiene como misión una labor de ayuda y asesoramiento a cuantas personas estén implicadas en el proceso educativo, con la finalidad básica, en todos los casos, del mejoramiento de la educación.

Es entonces imperante para el directivo, pasar de una fase meramente de inspección, a darle seguimiento y asesoría al docente, preocupándose por una evaluación formativa que redunde en calidad del proceso educativo.

# CAPÍTULO V:

# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## 5.1 CONCLUSIONES

Después de haber realizado el estudio sobre: Metodologías de supervisión, evaluación y asesoría educativa en Instituciones de Educación básica pública y privada, en la Zona seis, distrito tres de San Salvador, El Salvador 2011; se llegó a las siguientes conclusiones dando respuesta a los objetivos propuestos.

1. Se verificó que los procedimientos de supervisión, relacionados con la función de control, tienen incidencia en el desempeño docente administrativo y pedagógico al interior de los centros educativos; puesto que, al realizar esta función se comprueba que lo que se realiza es conforme a lo establecido en la normativa y la legislación brindada por los Directivos a sus docentes; ayudando a minimizar los errores que puedan suscitarse. Sin embargo, a través de las respuestas obtenidas se observó que, en cuanto a la puesta en práctica de esta función por parte de los encargados de realizar la supervisión, el impacto de esta función es débil debido a que los directivos no muestran consistencia en la revisión de los documentos pedagógicos tales como: Jornalización, agenda diaria, planificación de clases, registro de evaluaciones de los estudiantes y el registro de asistencia. Es decir, no realizan estos procedimientos con la periodicidad establecida en la Normativa de Funcionamiento (2008), que dicta que debe realizarse cada período.

Algunos docentes, por ejemplo, declaran que el directivo revisa la planificación anualmente; cuando por lo menos debe ser revisada 4 veces al año. De acuerdo a Pereña (1991), citado por Uruñuela (2009-2010), aplicar la supervisión, en su función controladora, permite comparar lo que sucede con lo previsto y tomar decisiones para reenderezar a tiempo las situaciones que se dan al interior de los centros educativos. Es entonces, responsabilidad del directivo o encargado de la supervisión monitorear oportunamente la entrega de dichos documentos y buscar mecanismos que le ayuden a verificar que cada docente cumpla con esta responsabilidad.

En este mismo rubro, los resultados obtenidos manifiestan, por ambos sectores que, los directivos dan a conocer los documentos sobre las normativas institucionales en un alto porcentaje. Dichos documentos son: Manual de funciones, Manual de convivencia de los estudiantes, Manual de convivencia de los docentes, políticas de la institución y manual de procedimientos. Cabe resaltar la importancia que tiene que se den a conocer estos documentos a los docentes, para que ellos estén informados de la forma en que deben de realizar sus actividades administrativas y pedagógicas; las funciones que están obligados a cumplir, cómo debe ser su comportamiento dentro de la institución, el trato que deberán de brindar a padres de familia y estudiantes, así como los procedimientos a cumplir para realizar su trabajo en forma eficaz y eficiente.

La siguiente tarea que corresponde al Directivo, luego de dar a conocer esta normativa es verificar la aplicación de la misma, al interior de los Centros Educativos. Lamentablemente, los resultados revelan el poco compromiso del encargado de la supervisión en este aspecto. Por lo tanto, si se quiere ver una mejoría en la calidad de educación; se debe dar seguimiento a que el deber ser, se vuelva una realidad mediante la efectiva supervisión por parte de los Directivos.

Según Chiavenato (2000), lo que se quiere mediante la divulgación de los manuales institucionales, es definir y describir las actividades, los procedimientos y los requisitos que deben cumplirse para realizar un trabajo a cabalidad. Asimismo, sirve para medir el grado de responsabilidad y participación de los diferentes cargos en la institución. Por otro lado, el desconocimiento de estos documentos por parte de los docentes puede influir de manera negativa en su desempeño pedagógico y sobre todo administrativo visto desde la perspectiva educativa.

Otro de los aspectos de la función de control tiene que ver con comprobar, si la metodología empleada por los maestros, está fundamentada en los acuerdos del marco normativo. Una mitad de los directivos manifiestan que siempre y la otra opina que casi siempre; lo cual es confirmado por los maestros. De acuerdo a los

resultados, se observa que, tanto directivos como docentes, tienen clara la importancia de apegarse a la normativa establecida; ya que ésta provee estructura a la labor docente, tomando en cuenta que se debe ser flexible a adaptar esa normatividad al contexto educativo del momento.

Lo que llama la atención es observar que, el directivo no visita el aula para observar el desarrollo de la clase, con la frecuencia deseada. Menos de la mitad lo hace una vez por periodo, por lo tanto, verificar que el maestro esté trabajando apegado a lo acordado en el PCC se vuelve una dificultad si no se está yendo al aula como se debe. El directivo, entonces, debe comprometerse a ejercer esta práctica; de tal manera que, esta función controladora tenga la influencia positiva en el desempeño pedagógico del docente.

La función control, efectuada satisfactoriamente por los directivos de la institución, repercute en garantizar que un porcentaje de los docentes trabajen en las especialidades en que han sido formados y en que éstos atiendan las convocatorias de reuniones de trabajo. Sin embargo, el porcentaje de docentes que cumplen con su jornada laboral, que cubren las unidades de estudio programadas en la jornalización y que entregan las planificaciones en las fechas establecidas, no es el esperado, ya que representa solo un poco más de la mitad. (Ver tabla 4 A) El rol del director en este caso, debe ser de verificar que su personal encarrile sus prácticas técnico- administrativas a lo establecido en la normativa, para encaminar su institución a la mejora educativa.

Esta función fiscalizadora repercute en el desempeño pedagógico y sobre todo en el administrativo del docente, en el sentido que el directivo monitorea los documentos pedagógicos que el maestro debe entregar, da a conocer la normativa vigente y supervisa que los profesores a su cargo cumplan con los horarios establecidos. De dejar estas acciones al criterio del maestro; sin duda, afectaría de forma negativa en el quehacer educativo.

Con respecto al dominio de la asignatura, el directivo debe buscar la manera de capacitar y brindar ayuda oportuna, para minimizar las deficiencias reconocidas

por los maestros, en cuanto a la competencia para impartir sus materias; esto con el fin de mejorar su desempeño pedagógico.

Crear una cultura de supervisión enfocada en la función de control, en el Sistema Educativo de El Salvador, provocaría en los docentes el sentido del deber y elevaría los porcentajes de docentes que colabora con las iniciativas de la dirección, participa activamente en los comités especializados, y que son evaluados satisfactoriamente por los estudiantes, redundando en una mejora de la calidad de la educación como resultado de dichos procesos supervisores.

2. En cuanto a determinar en qué medida los procedimientos de supervisión relacionados con la función de evaluación influyen en el desempeño docente administrativo y pedagógico se llegó a la conclusión que sí existe una influencia determinante en el desempeño profesional del maestro y que la práctica de estos procedimientos es un factor clave para el logro de la calidad de la educación. Evaluar para mejorar parte de la convicción, que los profesionales que se desempeñan en el aula y en la institución educativa, son educadores comprometidos con la formación de sus estudiantes y se involucran en esta tarea con todas sus capacidades.

Por tanto, busca contribuir al mejoramiento de su labor y por consiguiente al mejoramiento de los aprendizajes y desarrollo de los estudiantes, identificando mediante la evaluación del desempeño, las necesidades de desarrollo de conocimientos y competencias propias de la docencia. La práctica de esta función, en el sistema educativo salvadoreño pretende: velar por el cumplimiento de los fines de la educación, mejorar la calidad del proceso educativo, asegurar la mejor formación de los educandos y estimular el compromiso del educador con su desarrollo personal y profesional. Así como también estimular el buen desempeño del maestro, facilitar su propio reconocimiento y valoración sobre su quehacer profesional, identificar logros y dificultades como base para desarrollar planes de mejoramiento personales y del grupo de docentes de la institución educativa.

Los resultados obtenidos en cuanto a esta función muestran que los procedimientos más utilizados por los directivos para evaluar a sus docentes son: la visita al aula, entrevista al docente, revisión de libros y cuadernos a los estudiantes, autoevaluación docente y encuesta a los alumnos; siendo estos realizados cada periodo a excepción de la encuesta a los alumnos que se realiza, en su mayoría, en forma anual. Estos datos vertidos por los directivos coinciden con la opinión de los docentes quienes aseveran que los procedimientos de supervisión anteriormente mencionados son realizados por los directivos en cada periodo escolar. Cabe subrayar, que aun cuando estos procedimientos son utilizados con mayor frecuencia, no quiere decir que todos los directivos los estén poniendo en práctica. Los resultados revelan que los encargados de evaluar lo que sucede al interior del aula no están inmersos en esta tarea como debieran. La autoevaluación y la encuesta a los estudiantes son de los procedimientos menos utilizados, siendo estos de vital importancia para recoger datos de cómo el docente percibe su propia labor y cómo el estudiante, receptor del servicio educativo, valora el desempeño de sus maestros.

Como parte de la evaluación, los directivos revisan la calidad de las planificaciones de los maestros. Ellos manifiestan que más de la mitad de docentes elaboran planificaciones muy buenas. Los porcentajes no difieren mucho de la opinión de los docentes. De acuerdo a lo citado por Frey y Fisher (2010), una planificación bien articulada y enfocada en la instrucción, provee a los estudiantes estructura sobre el desarrollo de la clase y facilita el aprendizaje de los estudiantes.

Si bien es cierto la calidad de la planificación no garantiza el aprendizaje de los estudiantes; pero les marca una ruta a seguir enfocándose en los objetivos instruccionales y evitando la pérdida de tiempo a la hora de desarrollar la clase. Es responsabilidad del directivo corroborar que lo escrito en la planificación sea pertinente a las necesidades de los estudiantes y sobretodo que sea llevado a la práctica.

Por otro lado, ambos sectores concuerdan que el rendimiento académico de los estudiantes es muy bueno. Se espera que esto, sea el resultado de la continua evaluación que los directivos realizan a los docentes con el fin de brindar un servicio de calidad en cuanto a la enseñanza; de tal manera, que se vea reflejado en las buenas calificaciones de los estudiantes.

Los procedimientos de supervisión relacionados con la función de evaluación antes mencionados, permiten observar las capacidades pedagógicas del docente, el desarrollo de sus funciones y las relaciones interpersonales con los estudiantes, así como el cumplimiento de que lo escrito en los documentos pedagógicos sea llevado a la práctica y que se garantice una calidad de enseñanza para los estudiantes. Por lo que la evaluación, tiene un gran impacto en el aula y en el desempeño docente puesto que permite tener un contacto directo con los docentes y estudiantes, para conocer de primera mano el desarrollo del quehacer educativo, y la forma en que se desarrolla el proceso de enseñanza aprendizaje.

Según Uruñuela (2009-2010), la supervisión en su función de evaluación, es un proceso sistemático y riguroso de recogida de datos, incorporado al proceso educativo desde su comienzo, de manera que sea posible disponer de información continua y significativa para conocer la situación, formar juicios de valor con respecto a ella y tomar las decisiones adecuadas para proseguir la actividad educativa mejorándola progresivamente. Por lo tanto, el directivo, al aplicar estos procedimientos de evaluación, tiene en sus manos herramientas valiosas de datos que, como parte de un proceso formativo para el maestro, debe utilizaren pro de la mejora del desempeño docente. Para ello, es necesario que dé a conocer las fortalezas y deficiencias encontradas en el ejercicio de la labor docente.

Cabe mencionar que, estas técnicas dinamizan los cambios en los centros escolares con el fin de lograr el mejoramiento de la calidad educativa (MINED, 1999).[28]

3. Por otra parte al analizar la relación existente entre los procedimientos de supervisión relacionados con la función de asesoría que intervienen en el desempeño pedagógico docente se concluye que el impacto que tiene esta función en el interior de los centros educativos es débil debido a que no todos los Directivos ponen en práctica esta función en su totalidad. Esta deficiencia radica en la poca frecuencia con que los encargados de la supervisión ponen en práctica esta función asesora. Los procedimientos incluidos en esta función son: Brindar asistencia técnica, proveer de retroalimentación de la supervisión a los maestros, facilitar recursos pedagógicos y proporcionar oportunidades de capacitación. Los directivos reconocen que tan solo el 37% de ellos lo hacen siempre; que un 51% que lo realizan muchas veces; y en un 12% que son raras las ocasiones en que brindan este acompañamiento a sus docentes.

Estos datos coinciden con la opinión de los maestros quienes perciben poca asistencia por parte de sus autoridades. Desde la perspectiva de los docentes, el ejercicio de esta función es lo que debe ser superado en el proceso de supervisión por parte de los directivos.

La práctica de esta función debería de ser una prioridad en el sistema educativo salvadoreño, dado que esta se encarga de brindar apoyo por parte de los directivos a los docentes. El impacto que esta tiene en labor docente es trascendental, ya que con ella se busca mejorar y acompañar la labor del maestro en su práctica pedagógica y mejorar la calidad de la educación. En este caso, con miras a realizar un mejor desempeño de su labor, para que se atienda en forma más eficiente a las necesidades y aspiraciones de los estudiantes y la comunidad;

[28]Ministerio de Educación. (1999) Sistema nacional de supervisión. Colección Fundamentos de la Educación que queremos. San Salvador, El Salvador.

así como para que se lleven a efecto los objetivos generales de la educación y los objetivos específicos de la escuela. (Rodríguez, 1988).

En este sentido, los directivos mediante la asesoría, deben propiciar junto a su equipo docente los espacios necesarios para la reflexión y toma de decisiones que traigan como resultado la mejora en la calidad de la educación manifestada en el rendimiento académico de los estudiantes. El éxito del proceso formativo en educación implica el involucramiento del encargado de la supervisión en dar a conocer a los supervisados aquellas áreas en las que debe ser felicitado; así como aquellas áreas que necesita modificar o mejorar.

Si en las escuelas salvadoreñas existiera la puesta en práctica de esta función se mejoraría en gran medida el desempeño de los docentes al interior de las aulas. Los resultados de esta investigación, comprueban que los docentes están receptivos a que se les brinde seguimiento a través de la retroalimentación ya sea verbal o escrita para conocer sus áreas fuertes y las que deben de ser mejoradas. Sin duda alguna, los directivos deben tomar ventaja de esta buena actitud de parte de los maestros de querer conocer sus fortalezas y deficiencias para brindar apoyo con el fin de mejorar y resolver problemas relacionados a la práctica profesional del docente.

Como lo sugiere Rodríguez Romero (1996), el directivo debe fomentar una comunicación bidireccional, dedicada a la ayuda del asesorado, sin limitar su capacidad de decisión sino por el contrario, trabajar sobre la base de acuerdos negociados.

Esto sin duda, maximiza la labor docente, ya que le provee la ayuda necesaria, a través de capacitaciones, facilitación de recursos, entre otros; para una progresiva independencia en la solución de problemas buscando alternativas acertadas desde un enfoque centrado en el estudiante. Sin embargo, como resultado de la deficiencia en esta área por parte de los directivos; los resultados muestran que no existe mucha iniciativa para el desarrollo profesional por parte de los profesores.

## 5.2 RECOMENDACIONES.

1. Con base en los resultados obtenidos de esta investigación, recomendamos al Ministerio de Educación que diseñe un Manual de gestión de la supervisión educativa; en donde se especifique en detalle, el marco normativo, el organigrama para saber quién es el encargado de supervisar a quién, cómo ha de desarrollarse, cuándo, los instrumentos para el trabajo técnico, así como el perfil y las funciones de cada ente supervisor. Además, debe incluir los criterios e indicadores para la evaluación del desempeño docente. Ya en décadas pasadas se ha contado con un manual similar. Sin embargo, este debe ser actualizado y pertinente a las necesidades educativas actuales de nuestra sociedad, con el fin de velar por el cumplimiento de los fines de la educación.

El Ministerio de Educación también debe actualizar la Normativa de Funcionamiento institucional (2008); de tal manera que regule a nivel micro, el quehacer educativo de cada institución. En este documento se debe estandarizar y especificar la calendarización de las fechas en que los docentes deben entregar al directivo, los documentos pedagógicos: jornalización, planificación, agenda diaria, entre otros. Como lo menciona Martin Rodríguez (1988), “la función de control constituye una de las funciones permanentes de la supervisión.” Por lo que no puede ignorarse la parte fiscalizadora del supervisor, complementándola con la función evaluadora y asesora, pero basado en la normatividad establecida por el MINED.

Se recomienda que los directivos den a conocer y socialicen los siguientes documentos institucionales: Manual de funciones, Manual de convivencia de los estudiantes, Manual de convivencia de los docentes, políticas de la institución, Manual de procedimientos. Puesto que, según Chiavenato (2000), el conocer la existencia de estos manuales y aplicarlos, en este caso, a la labor docente redunda un muy buen desempeño de todas las actividades. Deben, además, velar porque la metodología que utilizan los maestros, siempre este fundamentada en

los acuerdos del marco normativo de la institución apegándose a lo acordado en el PEI y el PCC. Agregado a esto, se el directivo debe buscar los mecanismos necesarios para que los docentes que aún no trabajan en el campo de su especialización, sean asignados de manera pertinente al campo que les corresponde de acuerdo a su formación académica y profesional. De acuerdo al informe Mckinsey, esto es esencial, ya que sus investigaciones han comprobado que el maestro muestra más dominio de contenidos si se desempeña en el área en que ha sido formado.

Se recomienda que los directivos no se limiten a la fase fiscalizadora de la supervisión; ya que como lo manifiesta Rodríguez (1988), la evaluación formativa y la asesoría, complementan la función controladora del quehacer de los docentes; y puede generar cambios positivos en su desempeño pedagógico y técnico. Por lo tanto, el directivo no debe confinarse nada más a vigilar el cumplimiento de las disposiciones legales que regulan el funcionamiento de la educación, permaneciendo ausente de los problemas reales que suceden en el día a día y que afectan a la institución. Por el contrario, se sugiere que junto a su cuerpo docente, busque las soluciones viables a las problemáticas encontradas mediante la supervisión en su fase de evaluación.

2. Uruñuela (2009 – 2010) sostiene que, el directivo es un recurso humano vital, y una pieza clave en el proceso de supervisión escolar, puesto que es el encargado de orientar, corregir y asesorar a los docentes en cuanto a su desempeño pedagógico y administrativo. Por lo que se recomienda que, el Ministerio de Educación, capacite a los directivos en cuanto a la administración del recurso humano, y todo lo que esto implica. Como por ejemplo: la organización escolar, la evaluación del desempeño docente, elaboración plan de mejora continua, diseño de planes de desarrollo profesional, por mencionar algunas áreas. Esto contribuirá a que los directivos desarrollen sus competencias y habilidades necesarias, para ejercer las funciones supervisoras que se le han delegado; con la finalidad de realizar acciones de ayuda y acompañamiento a las personas involucradas en el

proceso educativo. Los directivos por su parte, deben comprometerse a la puesta en práctica de tal servicio, buscando la mejora de la calidad de la educación brindada en su centro escolar.

Se recomienda a los directivos, aumentar la frecuencia con que se evalúa la labor docente y aplicar al proceso los procedimientos de supervisión que mejor se apliquen a su contexto educativo. Esto según Uruñuela (2009 – 2010), permitirá un proceso sistemático de recogida de datos, que ayudará al directivo a formar juicios de valor y favorecerá la toma de decisiones adecuadas para mejorar la actividad educativa progresivamente.

3. Se solicita que el directivo en calidad de asesor, no tema dar a conocer los resultados de la evaluación a los maestros a su cargo ya sea de forma verbal o escrita. Al contrario, debe canalizar este esfuerzo de retroalimentación de la labor docente en pro de la mejora institucional. La comunidad educativa agradece cuando la información es brindada de forma respetuosa y oportuna; y más aún cuando ese acompañamiento va unido a oportunidades de capacitación y actualización profesional.

En vista que, una de las observaciones por parte de los profesores, es que hay poca presencia de los supervisores en sus aulas; premisa que ya había sido planteada por Rodríguez (1988), se recomienda a los docentes solicitar de manera respetuosa, a los directivos, los resultados de su evaluación del desempeño; cuando esta no se les haya proporcionado oportunamente. El docente, por su parte, debe estar dispuesto a elaborar un plan de acción con base a las observaciones hechas por el directivo, y solicitarle seguimiento, para encaminar sus decisiones al perfeccionamiento de su labor. Esto beneficiará, sin duda alguna, el servicio educativo brindado a sus estudiantes.

4. Los docentes son considerados figura central en el proceso de enseñanza aprendizaje. De hecho, según el informe Mckinsey (2008), la calidad del sistema educativo, tiene por techo la calidad de sus docentes. En este sentido, se

recomienda a los maestros: diseñar las planificaciones de su clase con calidad, velando porque éstas siempre estén apegadas a los acuerdos del marco normativo de la institución y a la realidad educativa del centro escolar donde laboran. Deben entregar la documentación pedagógica (jornalización, planificación y agenda diaria), en las fechas establecidas, para que sean revisadas y avaladas por el directivo; o en su defecto, sean corregidas oportunamente.

Se recomienda a los docentes, que deben potenciar continuamente su desarrollo profesional, incrementar su participación en las iniciativas dictadas por los directivos, así como su involucramiento en los diferentes comités existentes dentro de los centros educativos. El maestro, debe también generar espacios de autoevaluación, mostrando así que él es el primer interesado en la mejora continua de su labor. Con base al documento de la OEA (2005), que cita que el resultado académico de los estudiantes es una de las formas de medir la efectividad del desempeño docente, el maestro debe mostrar un genuino interés por el rendimiento de los alumnos a su cargo con el objetivo de generar aprendizajes significativos que se traduzcan en calificaciones aceptables y en la mejora de la calidad de educación en el sistema educativo salvadoreño.

## BIBLIOGRAFIA


Aldana, Noris. (2013) Subdirectora del Centro Escolar Eusebio Cordón Cea de San Marcos, San Salvador. Entrevista.

Aguilar Avilés, Gilberto (1995); Documento I, Reforma Educativa en Marcha, Un vistazo al pasado de la Educación; San Salvador.

Bustamante, Engel Sofía. (2005) Monografía: ¿Cómo evaluar el desempeño docente? Consultado en mayo de 2012 de http://www.monografias.com/trabajos17/evaluar-docentes/evaluar-docentes.shtml

Camargo, Irma. (2004) Asesoría, monitoreo y evaluación del desempeño docente. Unidad de Capacitación Docente. DINFOCAD. Ministerio de Educación de Perú. Consultado en mayo de 2012 de http://www.ciberdocencia.gob.pe/index.php?id=1193&a=articulo_completo

Chiavenato, Idalberto, (2000) Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición, McGraw Hill, Colombia.

Escamilla, Manuel Luis (1968). Educación, Universidad y Filosofía, Dirección de Publicaciones, Ministerio de Educación. (2ª Ed.) San Salvador, El Salvador.

García, Sergio Ovidio. (1987) “Cincuenta Años de Supervisión Escolar”, Conferencia en el Ateneo de El Salvador.

Gento Palacios, Samuel. (1999) Gestión y supervisión de Centros Educativos. EUNED. Editorial Universidad Estatal a Distancia. San José, Costa Rica.

González, Marta. (2013) Asesora Pedagógica del Distrito 3 zona 6 de la Zona Metropolitana de San Salvador. Entrevista

Martin Rodríguez, Eustaquio (1988) Supervisión Educativa, Madrid. UNED (Universidad Nacional de Educación a Distancia)

Martin Rodríguez, Eustaquio (2007-2008) Tema 3 Marco Teórico y conceptual de la Supervisión Educativa. Módulo III-A Supervisión Educativa. Madrid. UNED (Universidad Nacional de Educación a Distancia)

Ministerio de Educación. (1995). Documento I: Reforma Educativa en Marcha, Un Vistazo al Pasado de la Educación en El Salvador; San salvador, 1995.

Ministerio de Educación. (1995). Documento III: Reforma Educativa en Marcha, Lineamientos del Plan Decenal 1995 – 2005; San Salvador, 1995

Ministerio de Educación. (1995) Educación de El Salvador en Cifras 1995; Documentos de la Reforma Educativa en Marcha 1994-1999; San Salvador.

Ministerio de Educación. (2009). Formulario para la descripción del puesto de trabajo del Asistente Técnico Pedagógico. Pág. 1 -3

Ministerio de Educación. (1996) Ley de la Carrera Docente. Decreto 665. Diario Oficial 58 Tomo 330.

Ministerio de Educación. (1996) Ley General de Educación. Decreto N° 917. Diario Oficial: 21/12/1996

Ministerio de Educación. (2008) Normativa de Funcionamiento: Documento 5.Equipo técnico Marielos Alejandro, Mercedes Góchez. 1ª Ed. San Salvador, El Salvador.

Ministerio de Educación. (1994). Sistema de Supervisión Educativa (1994), Impreso en talleres JME, Impresos Gráficos. San Salvador, El Salvador.

Ministerio de Educación. (1999) Sistema nacional de supervisión. Colección Fundamentos de la Educación que queremos. San Salvador, El Salvador.

Ministerio de Educación. (1973). Supervisión escolar: organización, principios, objetivos, técnicas, mapas educativos, normas de centros educativos. San Salvador, sv: El Salvador.

Ministerio de Educación República de Chile. (2007) Evaluación de Desempeño. Manual para la Elaboración y Evaluación de Compromisos. Consultado de 1 de agosto de 2013 de http://www.oei.es/pdf2/manual_evaluacion_desempeno_chile.pdf

Ministerio de Educación Nacional República de Colombia. (2003) Manual de la evaluación del desempeño. Consultado el 1 de agosto de 2013 de http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-81030_archivo_pdf.pdf

Morales, Frank (2010) Conozca tres tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa. Publicado en Blog Pensamiento Imaginativo. Consultado en mayo de 2012 de http://manuelgross.bligoo.com/conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoria-y-explicativa

Nancy Frey y Douglas Fisher. (2010). Purpose: The foundation for a high-quality teaching. Consultado en 24 de marzo de 2014 de https://www.nassp.org/Content.aspx?topic=Purpose_The_Foundation_for_High_Quality_Teaching

Organización de los Estados Americanos. (2005). Un Nuevo modelo de formación inicial docente. Desarrollo profesional y evaluación al desempeño en la subregión centroamericana. (1a Ed.). San Salvador, sv: OEA

Picardo, Oscar (2010, 06 de julio). Evaluación de la eficiencia docente. La Prensa Gráfica. Consultado en mayo de 2013 de http://www.laprensagrafica.com/opinion/editorial/130574-evaluacion-de-la-eficiencia-docente

Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe. PREAL. (2008) Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos. (1ª Ed.). Chile

Programa de Promoción de la Reforma educativa en América Latina y el Caribe. PREAL (2006). Informe de progreso educativo en América Latina: "Cantidad sin calidad".

Rodríguez Romero, María del Mar. (1996). El asesoramiento en Educación. Ediciones Aljibe. España.

Rosa, Claudio. (2011, 21 de noviembre). Resultado PAES: preocupante alerta. La Prensa Gráfica. Consultado el 10 de febrero de 2013, de http://www.laprensagrafica.com/opinion/editorial/232079-resultado-paes-preocupante-alerta.html

Unión Panamericana, Secretaria General, Organización de los Estados Americanos. (1961). Supervisión de la Educación. Washington, D.C. Pág. 1

Uruñuela Nájera, Pedro María, (2009-2010) Tema 6: Funciones de control, evaluación y asesoramiento en la supervisión externa. Experto Universitario en Administración de la Educación. Módulo III-A Supervisión Educativa. CADE.

Valdés, Héctor (2000) Evaluación del desempeño docente. Ponencia presentada en el Encuentro Iberoamericano sobre Evaluación al Desempeño Docente. Ciudad

de México, 23 al 25 de mayo de 2000. Consultado el 15 de enero de 2013 de http://www.oei.es/de/rifad01.htm

# ANEXOS

## Anexo No. 1 a Directivos (Directores, Subdirectores, Coordinadores)

| | |
|---|---|
| UNIVERSIDAD PEDAGOGICA EL SALVADOR ILUMINA Y LIBERA | UNIVERSIDAD PEDAGOGICA DE EL SALVADOR |

**ENCUESTA DIRIGIDA A DIRECTORES - SUBDIRECTORES - COORDINADORES**

Reciba un cordial saludo. La presente encuesta ha sido diseñada con el objetivo de determinar cuáles son los principales procedimientos de supervisión interna que inciden en el desempeño docente de Instituciones públicas y privadas de la Zona 6 del Distrito 3 de San Salvador.

Esta encuesta es totalmente anónima y confidencial

Institución: Pública: _____ Privada: _____

**Indicación:** Lea y marque con una X la opción que refleje su respuesta.

| | | Semanalmente | Quincenalmente | Mensualmente | Por periodo | Anualmente |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | ¿Cuáles de los siguientes documentos revisa al docente y con qué frecuencia lo hace? | | | | | |
| ☐ | a) Jornalización | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| ☐ | b) Agenda diaria | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| ☐ | c) Planificación | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| ☐ | d) Registro de evaluaciones de los estudiantes | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| ☐ | e) Registro de asistencia | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| ☐ | f) Otro: especifique: | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

| | | SI | NO |
|---|---|---|---|
| 2 | ¿Da a conocer la institución los siguientes documentos a sus docentes: | | |
| ☐ | a) Manual de Funciones | ☐ | ☐ |
| ☐ | b) Manual de Convivencia de los Estudiantes | ☐ | ☐ |
| ☐ | c) Manual de Convivencia de los Docentes | ☐ | ☐ |
| ☐ | d) Politicas de la Institucion | ☐ | ☐ |
| ☐ | e) Manual de Procedimientos | ☐ | ☐ |

| | | Siempre | Muchas veces | Raras Veces | Nunca |
|---|---|---|---|---|---|
| 3 | ¿Está la metodología de los maestros fundamentada en los acuerdos del marco normativo de la institución? | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

| | | Todos | Casi todos | Muchos | Pocos | Ninguno |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 4 | ¿Qué porcentaje de los docentes trabajan en la especialidades en que han sido formados? | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 5 | ¿Qué porcentaje de docentes atienden a las convocatorias de reuniones de trabajo? | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 6 | ¿Qué porcentaje de docentes cumple con su horario de trabajo? | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 7 | ¿Qué porcentaje de docentes cubren todas las unidades de estudio programadas en la jornalización? | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 8 | ¿Qué porcentajes de maestros entregan las planificaciones en las fechas establecidas por la institución? | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

| | | Semanalmente | Quincenalmente | Mensualmente | Por periodo | Anualmente |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 9 | ¿Cuáles procedimientos de supervisión utiliza para evaluar a los docentes y con qué frecuencia lo hace? | | | | | |
| | a) Visita al aula para observar el desempeño docente | | | | | |
| | b) Entrevista al docente | | | | | |
| | c) Revisión de libros y cuadernos de los estudiantes | | | | | |
| | d) Autoevaluación docente | | | | | |
| | e) Encuestas a los alumnos | | | | | |

| | | Excelente | Muy Bueno | Bueno | Necesita Mejorar |
|---|---|---|---|---|---|
| 10 | ¿Cómo valora la calidad de las planificaciones que los maestros elaboran? | | | | |

| | | Siempre | Muchas veces | Raras Veces | Nunca |
|---|---|---|---|---|---|
| 11 | ¿Brinda asistencia técnica a los docentes con la intención de darles asesoría en cuanto al desempeño docente? | | | | |
| 12 | ¿Existe una retroalimentacion de la supervision realizada al docente en su Institución? | | | | |
| 13 | ¿Facilita recursos pedagógicos a los docentes que sean pertinentes para realizar el refuerzo de los contenidos que enseñan? | | | | |
| 14 | ¿Poseen sus docentes la iniciativa de actualizarse profesionalmente y de forma continua? | | | | |
| 15 | ¿Proporciona la institución oportunidades de capacitación y actualización al personal docente? | | | | |

| | | Excelente | Muy Bueno | Bueno | Necesita Mejorar |
|---|---|---|---|---|---|
| 16 | ¿Cuál es el promedio de calificaciones que refleja el rendimiento académico de los estudiantes? | | | | |

| | | Todos | Casi todos | Muchos | Pocos | Ninguno |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 17 | ¿Qué porcentaje de docentes colabora con las iniciativas de la Dirección del Centro Escolar para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje? | | | | | |
| 18 | ¿Qué porcentajes de docentes participan activamente en los comités especializados de la institución? | | | | | |
| 19 | ¿Qué porcentaje de los docentes son evaluados satisfactoriamente por sus estudiantes? | | | | | |
| 20 | ¿Qué porcentaje de sus docentes muestran dominio del contenido de las asignaturas que imparten? | | | | | |

**Indicación: Explique brevemente**

21 ¿Qué procedimientos emplea para evaluar el desempeño docente? : _____

_____

_____

_____

22 En su opinión, ¿cuáles son las actividades de supervisión que más contribuyen a mejorar el desempeño de los docentes?

_____

_____

_____

23 ¿Qué mejoras propondría para hacer más eficiente el sistema de supervisión que implementa su Institución?

_____

_____

_____

# Anexo No. 2 Cuestionario para Docentes

| | |
|---|---|
| UNIVERSIDAD PEDAGOGICA EL SALVADOR — ILUMINA Y LIBERA | UNIVERSIDAD PEDAGOGICA DE EL SALVADOR |

**ENCUESTA DIRIGIDA A PROFESORES**

Reciba un cordial saludo. La presente encuesta ha sido diseñada con el objetivo de determinar cuáles son los principales procedimientos de supervisión interna que inciden en el desempeño docente de Instituciones públicas y privadas de la Zona 6 del Distrito 3 de San Salvador. Esta encuesta es totalmente anónima y confidencial

Institución: Pública: _____ Privada: _____

**Indicación:** Lea y marque con una X la frecuencia con que realiza las siguientes actividades.

| | | Semanalmente | Quincenalmente | Mensualmente | Por periodo | Anualmente |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | ¿Cuáles de los siguientes documentos le revisa su director, supervisor o coordinador y con qué frecuencia lo hace? | | | | | |
| | a) Jornalización | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| | b) Agenda diaria | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| | c) Planificación | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| | d) Registro de evaluaciones de los estudiantes | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| | e) Registro de asistencia | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| | f) Otro: especifique: | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

| | | SI | NO |
|---|---|---|---|
| 2 | ¿Le ha dado a conocer la institución los siguientes documentos : | | |
| | a) Manual de Funciones | ☐ | ☐ |
| | b) Manual de Convivencia de los Estudiantes | ☐ | ☐ |
| | c) Manual de Convivencia de los Docentes | ☐ | ☐ |
| | d) Politicas de la Institucion | ☐ | ☐ |
| | e) Manual de Procedimientos | ☐ | ☐ |

| | | Siempre | Muchas veces | Raras Veces | Nunca |
|---|---|---|---|---|---|
| 3 | ¿Está la metodología que usted emplea fundamentada en los acuerdos del marco normativo de la institución? | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

| | | SI | NO |
|---|---|---|---|
| 4 | ¿Trabaja en la especialidad en que han sido formado/a? | ☐ | ☐ |

| | | Siempre | Muchas veces | Raras Veces | Nunca |
|---|---|---|---|---|---|
| 5 | ¿Atiende a las convocatorias de reuniones de trabajo? | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 6 | ¿Cumple con su horario de trabajo? | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 7 | ¿Cubre todas las unidades de estudio programadas en la jornalización? | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 8 | ¿Entrega planificaciones oportunamente en el periodo establecido por la institución? | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

| | | Semanalmente | Quincenalmente | Mensualmente | Por periodo | Anualmente |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 9 | ¿Cuáles procedimientos de supervisión utilizan en su institucion para evaluar su desempeño y con qué frecuencia lo hacen? | | | | | |
| | a) Visita al aula para observar el desempeño docente | | | | | |
| | b) Entrevista al docente | | | | | |
| | c) Revisión de libros y cuadernos de los estudiantes | | | | | |
| | d) Autoevaluación docente | | | | | |
| | e) Encuestas a los alumnos | | | | | |

| | | Excelente | Muy Bueno | Bueno | Necesita Mejorar |
|---|---|---|---|---|---|
| 10 | ¿Cómo valora la calidad de las planificaciones que Usted entrega para revisión? | | | | |

| | | Siempre | Muchas veces | Raras Veces | Nunca |
|---|---|---|---|---|---|
| 11 | ¿Le brindan asistencia técnica con la intención de darle asesoría en cuanto a su desempeño docente? | | | | |
| 12 | ¿Existe una retroalimentacion de la supervisión realizada para evaluar su desempeño docente? | | | | |
| 13 | ¿Le facilitan recursos pedagógicos que sean pertinentes para reforzar los contenidos que enseña? | | | | |
| 14 | ¿Tiene Usted la iniciativa de actualizarse profesionalmente y de forma continua? | | | | |
| 15 | ¿Le proporciona la Institución oportunidades de capacitación y actualización profesional? | | | | |

| | | Excelente | Muy Bueno | Bueno | Necesita Mejorar |
|---|---|---|---|---|---|
| 16 | ¿Cómo califica Usted el rendimiento académico de sus estudiantes? | | | | |

| | | Siempre | Muchas veces | Raras Veces | Nunca |
|---|---|---|---|---|---|
| 17 | ¿Colabora Usted con las iniciativas de la Dirección del Centro Escolar para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje? | | | | |
| 18 | ¿Participa activamente en los comités especializados de la institución? | | | | |
| 19 | ¿Es evaluado satisfactoriamente por sus estudiantes? | | | | |
| 20 | ¿Muestra dominio del contenido de las asignaturas que imparte? | | | | |

**Indicación: Explique brevemente**

21 ¿Qué procedimiento emplea su supervisor para evaluar su desempeño docente?

22 En su opinión, ¿cuáles de esos procedimientos de supervisión han contribuido a mejorar su desempeño docente?

23 ¿Qué mejoras propondría para hacer más eficiente el sistema de supervisión que implementa su Institución?

# Anexo No. 3 Nómina Global de Centros Educativos Públicos y Privados de San Salvador 2011

| PUBLICOS Y PRIVADOS DE SAN SALVADOR 2011 | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ITO 06-03 | | | | | | | | | |
| No. | Distrito | Entidad | Nombres de las Instituciones Educativas | DIRECTORES | SUBDIRECTORES | COORDINADORES | DOCENTES | | |
| CENTROS EDUCATIVOS PÚBLICOS | | | | | | | | Total | MUESTRA ESTRATIFICADA |
| 1 | 3 | 11523 | INSTITUTO NACIONAL "GENERAL JESUS MARIA BRAN" | 1 | 1 | 1 | 26 | 29 | 4 |
| 2 | 3 | 11543 | INSTITUTO NACIONAL " TECNICO INDUSTRIAL " | 1 | 2 | 1 | 83 | 87 | 11 |
| 3 | 3 | 11550 | CENTRO ESCOLAR "POETA JUAN RAMON MOLINA " | 1 | 1 | | 7 | 9 | 1 |
| 4 | 3 | 11571 | CENTRO ESCOLAR "DOCTOR SERGE RAYNAUD DE LA FERRIERE" | 1 | 1 | | 11 | 13 | 2 |
| 5 | 3 | 11574 | CENTRO ESCOLAR " REPUBLICA DE CANADA " | 1 | 2 | | 26 | 29 | 4 |
| 6 | 3 | 11581 | CENTRO ESCOLAR "PROFESOR CARLOS CRUZ AVALOS" | 1 | | | 7 | 8 | 1 |
| 7 | 3 | 11584 | CENTRO ESCOLAR "CASERIO LAS LAJAS, CANTON SAN ANTONIO ABAD" | 1 | | | 12 | 13 | 2 |
| 8 | 3 | 11598 | CENTRO ESCOLAR "REPUBLICA DE ITALIA" | 1 | 1 | | 28 | 30 | 4 |
| 9 | 3 | 11671 | COMPLEJO EDUCATIVO "CONCHA VIUDA DE ESCALON" | 1 | 2 | | 72 | 75 | 9 |
| 10 | 3 | 88061 | CENTRO ESCOLAR CATOLICO "EMILIANI" | 1 | 2 | | 38 | 41 | 5 |
| 11 | 3 | 88096 | CENTRO ESCOLAR CATOLICO CORAZON DE MARIA | 1 | 1 | | 34 | 36 | 4 |
| 12 | 3 | 88125 | ESCUELA PARROQUIAL DE SAN JOSE DE LA MONTAÑA | 1 | | | 15 | 16 | 2 |
| | | | TOTAL INSTITUCIONES PUBLICAS | 12 | 13 | 2 | 359 | 386 | 47 |
| CATIVOS PRIVADOS | | | | | | | | 0 | 0 |
| 13 | 3 | 20465 | COLEGIO LA SAGRADA FAMILIA | 1 | 1 | 4 | 46 | 52 | 6 |
| 14 | 3 | 20467 | COLEGIO MONTESSORI | 1 | 1 | | 19 | 21 | 3 |
| 15 | 3 | 20472 | COLEGIO BILINGÜE ROOSVELT | 1 | 1 | 1 | 16 | 19 | 2 |
| 16 | 3 | 20475 | COLEGIO INTERNACIONAL DE SAN SALVADOR | 1 | 2 | | 32 | 35 | 4 |
| 17 | 3 | 20478 | ESCUELA AMERICANA | 1 | 3 | 8 | 141 | 153 | 19 |
| 18 | 3 | 20481 | LICEO SAN BENITO | 1 | 1 | | 11 | 13 | 2 |
| 19 | 3 | 20483 | COLEGIO SALVADOREÑO ESPAÑOL | 1 | 1 | | 22 | 24 | 3 |
| 20 | 3 | 20484 | LICEO SALVADOREÑO | 1 | 1 | 6 | 99 | 107 | 13 |
| 21 | 3 | 20490 | INSTITUTO HERMANAS SOMASCAS | 1 | 1 | 1 | 52 | 55 | 7 |
| 22 | 3 | 20503 | COLEGIO LUZ DE ISRAEL | 1 | 1 | 1 | 66 | 69 | 8 |
| 23 | 3 | 20504 | CENTRO EDUCATIVO DENVER | 1 | | 2 | 18 | 21 | 3 |
| 24 | 3 | 20550 | LICEO GETSEMANI | 1 | 1 | 1 | 28 | 31 | 4 |
| 25 | 3 | 20570 | LICEO CRISTIANO REVERENDO JUAN BUENO COLONIA SAN BENITO | 1 | | 3 | 41 | 45 | 6 |
| 26 | 3 | 20580 | COLEGIO CRISTIANO JOSUE | 1 | | 3 | 47 | 51 | 6 |
| 27 | 3 | 20590 | COLEGIO CRISTIANO BILINGÜE UN NIÑO PARA CRISTO | 1 | 1 | | 10 | 12 | 1 |
| 28 | 3 | 20596 | ESCUELA BILINGUE MAQUILISHUAT | 1 | | 2 | 32 | 35 | 4 |
| 29 | 3 | 20602 | COLEGIO UNION AMERICANA | 1 | 1 | | 18 | 20 | 2 |
| 30 | 3 | 20637 | LICEO CRISTIANO REVERENDO JUAN BUENO DE LA COLONIA CAMPESTRE | 1 | 1 | | 17 | 19 | 2 |
| 31 | 3 | 20662 | INSTITUTO POLITECNICO NAZARETH | 1 | 1 | 1 | 18 | 21 | 3 |
| 32 | 3 | 20675 | INSTITUTO EMILIANI | 1 | 1 | 2 | 34 | 38 | 5 |
| 33 | 3 | 21028 | COLEGIO MILITAR "GENERAL TOMAS REGALADO" | 1 | 1 | | 10 | 12 | 1 |
| 34 | 3 | 21040 | COLEGIO "LAURA LEHTINEN" | 1 | | 2 | 24 | 27 | 3 |
| 35 | 3 | 21319 | COLEGIO "LA CEIBA" | 1 | | 2 | 17 | 20 | 2 |
| 36 | 3 | 21356 | COLEGIO "HIGHLANDS" | | | | 53 | 53 | 7 |
| 37 | 3 | 21436 | LICEO PROFESOR LADISLAO LEIVA | 1 | | 5 | 35 | 41 | 5 |
| 38 | 3 | 21454 | COLEGIO CRISTIANO EL SALVADOR | 1 | | 1 | 17 | 19 | 2 |
| UCIONES PRIVADAS | | | | 25 | 20 | 45 | 923 | 1013 | 125 |
| | | | | | | | | | |
| | | | TOTALES | 37 | 33 | 47 | 1282 | 1399 | **172** |

# Anexo No. 4 Puesto de Trabajo del Asistente Técnico Pedagógico.

Gobierno de la República de El Salvador

Descripción del Puesto de Trabajo

## PUESTO DE TRABAJO

### 1. IDENTIFICACIÓN

| | |
|---|---|
| **Nombre / Título del Puesto:** | **Asistente Técnico Pedagógico** |
| **Puesto Superior Inmediato:** | Coordinador de Zona |
| **Dirección** | Dirección Departamental de Educación. |
| **Departamento:** | |
| **Fecha:** | Octubre de 2010 |

### 2. MISIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

Brindar asistencia técnica pedagógica al trabajo docente, con el propósito de acompañar los procesos que permitan mejorar de manera constante y significativa, el desempeño del personal docente en los centros educativos, coadyuvando a una formación integral del estudiantado.

### 3. FUNCIONES / ACTIVIDADES BÁSICAS

| | |
|---|---|
| 1 | Participar con la comunidad educativa en la identificación y formulación del diagnostico del entorno escolar para la planificación institucional |
| | Colaborar en el diseño y elaboración del diagnóstico interno – externo del centro escolar |
| | Valorar con la comunidad educativa las oportunidades que posee el centro educativo en su conjunto – con enfoque de aprovechamiento – con base en el análisis del diagnóstico |
| | Convenir con la comunidad educativa las acciones a realizar para atender las necesidades priorizadas en el diagnóstico |
| 8 | Potenciar la integración del centro educativo y la comunidad en una relación colaborativa entre los actores del hecho educativo que posibilite los mejores resultados en bien del estudiantado |
| | Consensar con el equipo docente espacios y momentos de acercamiento, intercambio, reflexión, puesta en común y planificación del trabajo en el centro educativo, en el que participen las diversas instancia del entorno. |
| | Promover la participación de la familia y comunidad en proceso formativo del estudiantado |
| | Colaborar con el fortalecimiento de un excelente clima institucional y dada la circunstancia, orientar a la solución pacifica de conflictos suscitados entre el personal del centro educativo y comunidad. |
| 3 | Asistir al equipo docente en aspectos técnico pedagógicos en momentos y espacios previamente convenidos |
| | Consensuar con el profesorado aspectos específicos de fortalecimiento y mejora pedagógica. |
| | Motivar, promover y contribuir al desarrollo profesional del profesorado, apoyando la elaboración, implementación y seguimiento de los planes de formación continua. |
| | Ayudar a que los procesos de formación del profesorado se desarrollen exitosamente |
| | Incentivar y promover el desarrollo de procesos de investigación aplicados a la mejora de los aprendizajes utilizando mecanismos virtuales y presenciales. |
| | Apoyar los procesos de mejora de la planificación didáctica y la evaluación de los aprendizajes |
| | Promover el trabajo colaborativo entre el equipo docente y directivos de los centros educativos |
| | Incentivar espacios de autoevaluación entre el profesorado para la mejora interna |
| | Apoyar al director y directora en la organización de los procesos de inducción de los nuevos docentes |
| 4 | Promover el desarrollo de estrategias de innovación y creación de espacios de participación para compartir experiencias pedagógicas exitosas y pertinente entre y con el profesorado para la mejora de las practicas pedagógicas |
| | .Promover la actualización y especialización del profesorado, según los procesos de mejora e innovación |

UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS SAN SALVADOR Ministerio de Educacion

314

| |
|---|
| Colaborar en la organización y desarrollo de congresos, ferias, foros, redes e intercambios, entre otras estrategias que permitan compartir experiencias exitosas |
| Motivar la participación del profesorado en los diferentes procesos de actualización y especialización |
| Promover la identificación, desarrollo e institucionalización de acciones innovadoras en los centros educativos |
| Promover la sistematización de experiencias exitosas en los centros educativos y entre los asistentes técnicos |

## 4. ESTRUCTURA DEL PUESTO

| Título del Puesto | Función Básica |
|---|---|
| No Aplica | |

## 5. CONTEXTO DEL PUESTO DE TRABAJO

### 5.1. Resultados Principales

5.2.

| |
|---|
| Diagnóstico de los centros educativos de su demarcación geográfica elaborado y aprobado por su jefe inmediato<br>Plan de trabajo elaborado y aprobado por su jefe inmediato<br>Programación mensual de trabajo validada por su jefe inmediato superior<br>Redes interinstitucionales establecidas y funcionando.<br>Redes docentes por especialidad establecidas y funcionando.<br>Redes de directores y directoras funcionando<br>Informes técnicos de asistencia pedagógica al personal docente, presentados a la jefatura |

### 5.2. Marco de Referencia para la Actuación.

| |
|---|
| Constitución de la República<br>Ley General de Educación<br>Ley de la Carrera Docente<br>Ley del Servicio Civil,<br>Ley de asuetos, vacaciones y licencias de los Empleados Públicos<br>Ley del Instituto de Bienestar Magisterial<br>Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones<br>Ley de protección de la Niñez y Adolescencia<br>Ley de compensación Económica<br>Ley de Ética Gubernamental<br>Ley de los Símbolos Patrios<br>Disposiciones Generales de Presupuesto<br>Normas Técnicas de Control Interno<br>Plan Social Educativo<br>Derechos humanos<br>Otras normas y disposiciones pertinentes |

UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS SAN SALVADOR Ministerio de Educación

## 6. PERFIL DE CONTRATACIÓN

### 6.1. Formación Básica.

| Requerimiento | I | D | Requerimiento | I | D |
|---|---|---|---|---|---|
| Certificado de 6º Grado | | | Título de técnico (2 – 4 años) **Especialidad:** | | |
| Certificado de 9° Grado | | | Grado Universitario: **Especialidad :** Profesorado cualquier especialidad o Licenciatura en Ciencias de la Educación o áreas afines | x | |
| Bachiller General (2 años) | | | Grado Post - Universitario de Maestría **Especialidad:** Educación | | x |
| Bachiller Técnico Vocacional (3 años) **Especialidad:** | | | Grado Post - Universitario de Doctorado **Especialidad:** | | |
| Para la formación establecida como **indispensable**, indique por qué se requiere | | | | | |
| Idioma: Ingles | | | | | |

### 6.2. Conocimientos, Habilidades y Rasgos de Personalidad.

| **Conocimientos** | I | D |
|---|---|---|
| Dominio de la teorías del aprendizaje | X | |
| Conocimiento de las corrientes pedagógicas contemporáneas | | X |
| Metodologías y técnicas pedagógicas | X | |
| Manejo de paquetes informáticos (Ofimática) | X | |
| Legislación aplicada a la educación | | X |

| **Habilidades / Destrezas** | I | D |
|---|---|---|
| Mediador | X | |
| Trabajo en equipo | X | |
| Habilidad para la negociación | X | |
| Trabajo bajo presión | X | |
| Comunicación efectiva (Escucha, lee, habla y escribe) | X | |
| Sistematización de Información | X | |
| Innovación pedagógica | | X |
| Promotor de cambio | | X |

| **Rasgos de Personalidad** | I | D |
|---|---|---|
| Asertivo | X | |
| Liderazgo | X | |
| Proactivo | X | |
| Persuasivo | X | |
| Emocionalmente estable | X | |
| Creativo | X | |
| Adaptable al cambio | X | |
| Solidario | X | |

UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS Ministerio de Educación

**6.3. Experiencia Previa.**

| PUESTO O TRABAJO PREVIO NECESARIO | HASTA 1 AÑO | DE 1 A 2 AÑOS | DE 2 A 4 AÑOS | DE 4 A 6 AÑOS | 6 AÑOS o MAS |
|---|---|---|---|---|---|
| Docente | | | | | X |

## 7. OTROS ASPECTOS

El cargo requiere disponibilidad para movilizarse por el departamento al cual esta circunscrita su contratación, así como disponibilidad para trabajar en situaciones de emergencia.

Firma del Director Departamental

Sello

UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS
Ministerio de Educación
El Salvador