

LA EVALUACIÓN DE DIRECTIVOS y PROFESORES EN EL PROCESO DE DIRECCIÓN

Autoras: MSc. Iraida O.Vallejo Curbelo

MSc. Tania Robaina Pedrosa

Lic. Sandra Guerra Mederos

RESUMEN:

Los Departamentos de Cuadros y Recursos Humanos que en sus funciones responden por la asesoría metodológica de las diferentes líneas de trabajo relacionadas con los recursos humanos, al realizar un análisis acerca de los elementos teóricos y prácticos que han sustentado hasta la fecha el proceso de evaluación, aportan una concepción que no se limita sólo a comprobar resultados de la evaluación, sino a considerarla como un factor de educación que constituya la base para la toma de decisiones acerca de la capacitación, la superación, y la promoción del personal evaluado, a partir de las características individuales y grupales aportadas por el Diagnóstico Pedagógico Integral. El presente artículo tiene como objetivo debatir sobre esta nueva concepción planteada, en la que se conciben funciones, principios, dimensiones e indicadores, así como interrogantes que colocan al evaluador en una posición reflexiva para asumir tal proceso.

PALABRAS CLAVE: PROCESO DE EVALUACIÓN, DIRECTIVOS, PROFESORES

ABSTRACT:

The Departments of Human Resources and Leadership in their functions they answer for the expert advice of the different lines of work related with human resources , when accomplishing an analysis about the theoretic and practice elements that have held to this date the process of evaluation, contribute a conception that is not limited only to check results of the evaluation, but to consider like a factor of education that constitutes the base for the overtaking about capacitation, the preparation and the promotion of the personnel evaluated, as from individual and group characteristics. The present article has as objective to debate on this new conception presented, in the one that functions,

beginnings, dimensions and indicators conceive themselves, as well as questions that they place on to the reviewer a reflexive position to assume such process.

KEYWORDS: PROCESS OF EVALUATION, EXECUTIVES, PROFESSORS

La evaluación vista como proceso es un diagnóstico continuo de las acciones de los directivos y docentes, que permite revelar en esta los progresos y deficiencias de su propia labor y provocar en ellos los cambios deseados, por lo que transita por varias etapas, constituye un factor de educación, es el punto de partida para la capacitación, la superación y la promoción de las estructuras y sujetos implicados, se erige sobre la base del diagnóstico individual y colectivo, es una reflexión crítica acerca de la realidad educativa y sus principales actores con el objetivo de estimular y a su vez impulsar el cambio necesario, es un proceso sistemático destinado a lograr cambios duraderos y positivos en las conductas de los sujetos, como un acto de valorar una realidad, como un proceso continuo en el que se identifican tres etapas o momentos, que son: obtención o recogida de información, valoración de esta información mediante la formulación de juicios, y toma o adopción de decisiones.

Es importante destacar que se evalúa para conocer el grado del logro de los objetivos y no solo para emitir una calificación, aún cuando esto pueda ser un requisito o exigencia social, de ahí la necesidad de que los directivos jueguen un papel decisivo en este proceso. Para que exista ese equilibrio cuantitativo-cualitativo, se hace necesario que la evaluación se sustente en: las posibilidades de cada sujeto, así como el estado actual de la labor educativa, el pronóstico para planificar las metas a alcanzar y concretar su extensión y profundidad, la función orientadora cuya finalidad consiste básicamente en conocer las potencialidades del sujeto, lo que facilita que se tomen las decisiones más convenientes y la función de control la cual permite ir comprobando la consecución de los objetivos y la eficiencia del proceso.

Los aportes que brinda esta investigación propician a los evaluadores elementos teóricos y prácticos que a la luz del contexto actual han de enriquecer su quehacer en este sentido.

En el transcurso de los últimos años en la evaluación de directivos y profesores se han puesto de manifiesto una serie de irregularidades e insuficiencias que atentan contra la calidad de la misma, estas se expresan en las siguientes regularidades del proceso de evaluación:

1. No siempre se evalúa al directivo o docente por lo conveniado en su plan individual.
2. No se convierte en punto de partida las recomendaciones de la etapa anterior.
3. No siempre se recopilan criterios acerca del evaluado en los diferentes niveles y en la zona de residencia.
4. No correspondencia entre el cuerpo de la evaluación y la categoría otorgada.
5. Los cortes parciales no se realizan con la periodicidad y precisión en los señalamientos.
6. Frecuentemente los textos del certificado de evaluación no responden en su estructura a los indicadores que se evalúan y se aprecia carencia del carácter diferenciador e individualizado.
7. Generalmente no queda implícito en el cuerpo de la evaluación los preceptos más afectados del Código de Ética Pedagógico y de Cuadros.
8. No en todas las ocasiones se precisa el estadio de desarrollo del directivo.
9. No siempre se aprovecha el principio del carácter estimulador o educativo en los diferentes órganos de dirección y en la zona de residencia.
10. Las recomendaciones en ocasiones no están dirigidas a potenciar el alcance de objetivos y metas superiores.

Teniendo en cuenta esta situación es que se hace necesario pertrechar a los evaluadores de elementos teóricos y prácticos que le permitan eliminar las insuficiencias y lograr un proceso de evaluación con la calidad que requiere el momento por el que transcurre la educación en Cuba. Precisamente en esta investigación se abordan los aspectos que se deben tener en cuenta para lograr este objetivo.

Es necesario destacar el hecho de que la evaluación no debe limitarse solo a comprobar resultados, sino que debe considerarse como un factor de educación, y alcanza este sentido cuando constituye la base para la toma de decisiones acerca de la capacitación, la superación, y la promoción, por lo que debe adaptarse a las características individuales y grupales aportadas por el Diagnóstico Pedagógico Integral. La evaluación requiere del diagnóstico para la realización de pronósticos que permitan una actuación preventiva y que faciliten los juicios de valor de referencia personalizada.

Diversos autores han definido el concepto evaluación desde diferentes puntos de vista, entre ellos Héctor Valdés (s/f) quien señala que: «La evaluación, en sí misma, ha de ser una opción de reflexión y de mejora de la realidad, pero su oportunidad y sentido de repercusión tanto en la personalidad del evaluado, como en su entorno y en el equipo del que forma parte, ha de ser entendida y situada adecuadamente para posibilitar el avance profesional de los docentes.»

Por su parte Juan A Triana Díaz (s/f) expresa que: «La evaluación profesional pedagógica es un complejo proceso cualitativo de carácter desarrollador del desempeño de los docentes en ejercicio y en formación que partiendo del diagnóstico integral de los mismos permiten la atención diferenciada y colectiva en la formación y superación profesional en un período de tiempo y contexto determinado de cara a la elevación continua de la calidad educacional.»

En los documentos normativos (artículo 27, Decreto Ley 196/99) se precisa que:

«La evaluación de los directivos es un proceso ininterrumpido que se realizará a partir de los resultados del trabajo y su desempeño individual, constatando el progreso de la actividad que dirige o realiza de forma cotidiana y sistemática, teniendo en cuenta su actitud, ejemplaridad y autoridad.

La evaluación debe poseer un doble carácter, por un lado cuantitativo, donde lo que se destaca o cuenta es la medida de la adquisición de conocimientos, y por otro cualitativo,

en el que subraya la valoración de la medida en relación a la situación personal de aprendizaje.»

Para que exista ese equilibrio cuantitativo-cualitativo, se hace necesario que la evaluación se sustente en las siguientes funciones:

Función diagnóstica: La evaluación de directivos y profesores debe caracterizar el desempeño de los mismos en un período determinado, debe constituirse en síntesis de sus principales aciertos y desaciertos, de modo que les sirva al evaluador y a él mismo, de guía para la derivación de acciones de capacitación y superación que coadyuven a la erradicación de sus imperfecciones.

Función instructiva: El proceso de evaluación en sí mismo, debe producir una síntesis de los indicadores del desempeño del directivo o profesor. Por lo tanto, los actores involucrados en dicho proceso, se instruyen, aprenden del mismo e incorporan una nueva experiencia de aprendizaje laboral.

Función educativa: Existe una importante relación entre los resultados de la evaluación de directivos y profesores, así como entre las motivaciones y actitudes hacia el trabajo. A partir de que conocen con precisión cómo es percibido su trabajo por maestros, padres, alumnos y directivos, puede trazarse una estrategia para erradicar las insuficiencias señaladas.

Función desarrolladora: Esta función se cumple principalmente cuando como resultado del proceso evaluativo se incrementa la madurez del evaluado y consecuentemente la relación ínterpsíquica pasa a ser intrapsíquica, es decir, el docente o directivo se torna capaz de autoevaluar crítica y permanentemente su desempeño, no teme a sus errores, sino que aprende de ellos y conduce entonces de manera más consciente su trabajo, sabe y comprende mucho mejor todo lo que no sabe y necesita conocer; y se desata, a partir de sus insatisfacciones consigo mismo, una incontenible necesidad de autoperfeccionamiento. El carácter desarrollador de la evaluación del directivo o profesor se cumple también cuando la misma contiene juicios sobre lo que deben lograr para perfeccionar su trabajo futuro, sus características personales y para mejorar

sus resultados. El carácter desarrollador de la evaluación, por sí solo, justifica su necesidad.

La evaluación está basada en los siguientes principios:

1. *Carácter sistémico*: Una evaluación sistémica, profunda, crítica y objetiva, con una atención adecuada a su desarrollo y capacitación, es la base de la correcta selección, estabilidad y promoción de los directivos.

2. *Enfoque de actualidad*: La continua actualización del diagnóstico utilizando los diferentes momentos del sistema y del contexto.

3. *Enfoque de continuidad (garantía del futuro)*: Debe valorar la capacidad para incorporar momentos de desarrollo del personal en función de las nuevas generaciones, en el caso del directivo los resultados se medirán por la capacidad, para seleccionar y formar su reserva.

4. *Carácter objetivo*: Debe ser clara y directa sobre los resultados concretos del trabajo de la organización que dirige y cómo influyó el desempeño cotidiano y las cualidades del evaluado en dichos resultados.

5. *Enfoque educativo*. Tener en cuenta que solo el conocimiento de los evaluados, su atención cotidiana y la crítica oportuna, garantiza la objetividad, valentía, sinceridad y veracidad que requiere la evaluación a los efectos de obtener resultados educativos para el directivo en particular y para el colectivo en el que actúa.

6. *Carácter de Integralidad e Integridad*: Valorar a los directivos y profesores principalmente por los resultados objetivos y concretos de su trabajo, por la conciencia y responsabilidad que demuestra en el desempeño de sus funciones, por el grado de madurez política, de nivel ideológico y de enfoque clasista. (Cumplimiento estricto de los preceptos de la ética pedagógica y de cuadro)

7. *Carácter bidireccional*: Valorar los resultados individuales de cada directivo o docente y cómo su desempeño tributa al desarrollo del colectivo y determina en los resultados individuales del personal.

8. *Equilibrio entre el esfuerzo y el resultado*: Valorar a los directivos y docentes combinando su entrega, consagración y dedicación a la tarea con los resultados objetivos y concretos de su trabajo

9. *Enfoque estimulador*: La evaluación debe permitir el desarrollo, superación y capacitación del directivo o docente como principal vía de estimulación, así como un alto grado de justeza y motivación en función de la consecución de los objetivos de trabajo.

Es importante definir los elementos que deben ser considerados a la hora de realizar la evaluación de directivos y profesores de manera que queden bien caracterizados como resultado de este proceso, se considera que se deben tener en cuenta las siguientes dimensiones e indicadores:

Dimensiones	Indicadores
Resultados del trabajo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Actitud ante el trabajo. 2. Cumplimiento de la Ética Pedagógica y del Código de Ética de los Cuadros del Estado y el Gobierno. 3. Resultados obtenidos como profesor en el proceso docente educativo que propicie la calidad del aprendizaje. 4. Orientación, control y supervisión sobre el trabajo educativo, pedagógico, metodológico y científico e investigativo que desarrolla sus subordinados. 5. Calidad de las visitas que realiza al personal que se le subordina. 6. Control al desarrollo de las actividades político e ideológicas, extensionistas y de trabajo comunitario. 7. Resultados del trabajo realizado para garantizar la asistencia, retención, promoción, ingreso, cuidado de la propiedad social y uso y conservación de la base material de estudio y de vida. 8. Trabajo desarrollado para elevar la calidad de la educación en el área bajo su orientación, supervisión y control.

	<p>9. Resultados obtenidos en el proceso de universalización e integración.</p> <p>Resultados obtenidos en la guardia obrera y educativa, así como en las relaciones con los organismos y tareas relacionadas con la defensa del país.</p>
<p>Capacidad de dirección</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dominio de los objetivos estratégicos y prioridades del MINED 2. Saber planificar a largo, mediano y corto plazo. 3. Saber distribuir de forma correcta el tiempo de trabajo. 4. Toma rápida y oportuna de decisiones. 5. Saber utilizar la crítica y la autocrítica en el momento necesario. 6. Saber defender sus criterios ante sus subordinados y ante sus superiores. 7. Saber interpretar y aplicar con facilidad los lineamientos y orientaciones del partido, el gobierno y la política educacional 8. Saber aglutinar las fuerzas, formar grupos de trabajo, lograr una participación e implicación de su colectivo en las tareas. 9. Facilidad para analizar mensajes y elaborar informes con la calidad requerida a los diferentes niveles de dirección. 10. Diferenciar con facilidad lo fundamental de lo secundario dentro de sus funciones. 11. Saber centralizar y descentralizar las tareas según su importancia. 12. Saber diagnosticar, orientar y controlar a sus subordinados 13. Saber establecer relaciones interpersonales adecuadas con subordinados, organizaciones y organismos. 14. Poseer habilidades para realizar adecuadamente las visitas de ayuda metodológica (enseñar, motivar, demostrar y controlar). 15. Aplicar la estimulación a los subordinados teniendo en cuenta sus resultados. 16. Saber utilizar el estilo de dirección participativo.
<p>Preparación</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Preparación política, docente, metodológica, técnica y científica

<p>para el cargo y superación. Atención y desarrollo a sus subordinados y la reserva</p>	<p>que posee para el cargo.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Actitud ante la autosuperación. 3. Seguimiento a la formación superación y desarrollo de los subordinados. 4. Ofrecer ayuda para resolver problemas personales y familiares de sus subordinados. 5. Perfeccionar constantemente el trabajo cuantitativo y cualitativo para la selección, formación y desarrollo de la reserva. 6. Consultar con los organismos políticos y de masas la selección y actualización de la reserva. 7. Efectividad del trabajo a realizar con el Potencial Juvenil, con énfasis en la REP, RET, REC, Pre-REP y Pre-RET
<p>Características personales e Integridad</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ser ejemplo, honesto, honrado y modesto. 2. Ser disciplinado. 3. Poseer discreción 4. Ser eterno inconforme con el saber. 5. Ser ético en sus actuaciones. 6. Tener disposición, voluntad, consagración, disciplina e incondicionalidad. 7. Ser reflexivo y analítico 8. Ser dinámico, ágil y decidido 9. Ser crítico y autocrítico 10. Saber orientar, argumentar, convencer, persuadir y comprometer al colectivo para dar respuesta a las tareas. 11. Poseer sensibilidad ante los problemas de los subordinados. 12. Mantener prestigio en las organizaciones sociales y en su zona de residencia.
<p>Conclusiones y</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer los principales logros y deficiencias del directivo o

<p>Recomendaciones</p>	<p>docente.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Establecer los niveles en que está el directivo: Franco desarrollo, mantiene resultados, directivos con dificultades. 3. Establecer la correspondencia entre los señalamientos que se encuentran en el cuerpo de la evaluación con las conclusiones y recomendaciones. 4. Expresar las principales ideas en un lenguaje directo, claro y preciso, sin utilizar la palabra debe. 5. Precisar la categoría final que obtiene en correspondencia con su desempeño, así como la alcanzada en cada dimensión a evaluar.
------------------------	--

Es necesario que el evaluador además de tener presente las funciones, principios y dimensiones e indicadores aportados, comprenda la conveniencia de incorporar a sus reflexiones una serie de interrogantes que sin lugar a dudas le ayudarán a que el proceso logre el resultado esperado, tales interrogantes deberán ser: ¿Quién evalúa?, ¿A quién y por qué?, ¿Cómo evalúa?, ¿Para qué y con qué metodología?, ¿Desde qué contexto y con qué procesos?, ¿Qué evaluar?, ¿Cómo contribuir al desarrollo profesional de directivos y docentes?, ¿Por qué es la evaluación principio y fin de la dirección?

Se puede concluir que:

- El estudio y análisis de las regularidades presentadas en el proceso de evaluación de directivos y profesores en los últimos cursos escolares, demostraron la necesidad de indagar, investigar y aportar nuevas concepciones teóricas-metodológicas y prácticas para perfeccionar el proceso.
- Las concepciones que se aportan son herramientas de dirección, que el directivo ha de incorporar en su gestión para hacer más eficiente el proceso de evaluación a sus colaboradores.

BIBLIOGRAFÍA:

CECM. (2003). *Carta Circular Normas y consideraciones para la información de los resultados de la Evaluación de los Cuadros*, La Habana.

Consejo de Estado. (1999). «Decreto Ley 196/99». *Gaceta oficial de la República de Cuba*. La Habana.

MES. (1989). «Capítulo IX. Evaluación Profesoral ISP». *Resolución Ministerial 25/89*, La Habana.

MINED. (2007) *Folleto de Maestría en Ciencias de la Educación*, Mención en Educación Técnica y Profesional. Módulo III, Primera Parte, La Habana.

_____. (2000) *Documentos rectores de la política de cuadros: Sistema de trabajo con los cuadros del estado y el gobierno*, La Habana.

_____. (2005) *Resolución Ministerial 18/2005: Evaluación Profesoral MINED*. La Habana.

Triana Díaz, Juan A. (s/f) *Monografía, acerca de la Evaluación* (Interpretación del párrafo de Renner y otros).

Valdés Veloz, Héctor. (s/f). *La Evaluación*, Documento en Soporte Digital.