

El impacto de la evaluación del desempeño pedagógico profesional en los profesores

The impact of the evaluation of the acting pedagogic professional in the professors

M. Sc. Abreu Jacinto Teresa Cacima*

<breujacinto1986@gmail.com>

Dr. C. Ismael de Jesús Rodríguez Milian**

<ismaelrodriguezmiliana@gmail.com>

* Universidad Lueji A'nkond. Escuela Politécnica de Saurimo y **Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona, La Habana, Cuba.

RESUMEN

El objetivo del artículo es argumentar el impacto de la evaluación en el desempeño docente, efectuado en la Escuela Politécnica de Saurimo, Angola, en el último año lectivo. Para la investigación se adoptó una metodología mixta, se realizaron entrevistas semiestructuradas, apoyadas en la metodología cualitativa y se aplicó una encuesta, auxiliada por la metodología cuantitativa. Se mejoró las prácticas educativas de los profesores y la consiguiente transformación educativa de los estudiantes, del mismo modo se configuró, como un valor agregado, para el desarrollo profesional de los docentes y de los estudiantes.

Palabras clave: evaluación de impacto, desempeño pedagógico profesional de los profesores, Angola.

ABSTRACT

The objective of the article is to argue the evaluation of impact in the educational acting, made in the Polytechnic School of Saurimo in the last year lectivo. For the investigation a mixed methodology was adopted, they were carried out interviews semiestructuradas, supported in the qualitative methodology and a survey was applied, aided by the quantitative methodology. It improved the educational practices of the professors and the educational rising transformation of the students, in the same way it was configured, as an added value, for the professional development of the educational ones and of the students.

Keywords: impact evaluation, the professors' acting pedagogic professional, Angola.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, el tema de la “evaluación” ha estado cada vez más focalizado en las empresas y en las escuelas. Esta evaluación ha ocupado un gran espacio en el debate de la comunicación social y una preocupación creciente para todas las personas vinculadas a estos procesos evaluativos, los decisores políticos, los investigadores, los profesores y la población en general.

La educación, a su vez, está íntimamente ligada al proceso de evaluación de los estudiantes y de los profesores y a un más a la evaluación de las instituciones escolares. En este sentido la evaluación del desempeño, para estos autores asume el papel de indicador del desarrollo profesional de los docentes y tiene las siguientes funciones: gestión de los resultados del aprendizaje, diagnóstico de las necesidades de formación continua del profesional, en el sentido de resolver los problemas de mejorar las prácticas pedagógicas, lo que tiene su impacto en los propios profesionales, pero sobre todo para las instituciones educacionales donde se desempeñan y muy especialmente en los estudiantes a los que tributa este desempeño pedagógico profesional. También destaca las dificultades existentes en el proceso de enseñanza-aprendizaje de la institución escolar.

La posición del profesor lidia diariamente con todas estas realidades por sentir y observar el ambiente de trabajo, aunque existe una creciente preocupación por parte de todos los profesores, relativa a este tema que, por ser un proceso crucial plantea siempre una contradicción, lo que motiva el interés de este artículo. Para direccionar la investigación.

Este trabajo tiene como objetivo, argumentar la forma como el actual modelo de evaluación es perfeccionado por los profesores participantes en este estudio, para el desempeño de sus funciones y en el desarrollo de organizacional de la institución escolar. Para el desarrollo de esta investigación, en base al objeto de estudio y los objetivos que se pretenden alcanzar se optó por la metodología de la investigación cualitativa o naturalista. Como técnica de recolección de datos fue aplicada la entrevista y tiene como objetivo la producción de un discurso sobre el tema, relacionado con el objeto de la investigación. Lo que permitió a los investigadores, conocer la forma en que los diferentes actores interpretan determinados aspectos del impacto de la evaluación sobre el desempeño pedagógico profesional, como objeto de investigación.

Por tratarse de un estudio de caso exploratorio, los resultados no son generalizables, no obstante pueden contituir un referente como punto de partida para una reflexión en el contexto de estudio, hecho que se considera relevante.

DESARROLLO

Breve reseña histórica de la evaluación del desempeño pedagógico profesional en Angola

Después de la independencia, Angola se enfrentó a la existencia de un sistema educativo totalmente diferente del modelo portugués heredado, con infraestructuras escolares genericamente localizadas en los centros urbanos, con poca accesibilidad y equidad, relativa a las poblaciones autóctonas, lo que traía aparejado bajas tasas de escolarización y un elevado índice de analfabetismo, que rondaba el 85 % de la población.

El sector de la educación ha tenido una rápida transformación desde el tiempo de la Guerra. A partir del 2002 cuando fue aprobada la Ley de Bases del Sistema de Educación a finales del 2001, cuando el Gobierno introdujo en la práctica una reforma general del sistema educativo, al mismo tiempo que estimulaba el acceso a la educación. Como había más estudiantes escolarizados, la atención se centró más en la simple expansión que en la mejoría del aprendizaje de los estudiantes.

El fuerte crecimiento económico de la última década, llevó a que se institucionalizara en 6 años la enseñanza primaria obligatoria y gratuita y se lanzó una reforma curricular, se construyó una amplia infraestructura y se contrataron muchos profesores. En consecuencia entre el 2002 y el 2008 el número de aulas creció en más del doble, tanto en las escuelas primarias como en las secundarias y el cuerpo docente creció a similar velocidad.

Todavía, la reforma educativa en Angola que comenzó a ser implementada desde el año 2004 revela insuficiencias graves que pueden comprometer su implementación desde el año 2004, se revelan insuficiencias graves que pueden comprometer la ya sufrida calidad de la educación en el país. La legislación aprobada el 31 de diciembre del 2001 designada como Ley de Bases del Sistema Educativo No. 13/01 promovió grandes transformaciones al sistema educativo. Las modificaciones aprobadas incluían nuevas modificaciones aprobadas, nuevas divisiones de los niveles de enseñanza, modificaciones en el sistema de evaluación de los estudiantes, la creación de nuevas disciplinas y su reformulación con carácter experimental, la ley abarcó a los estudiantes que ingresaran por primera vez a la enseñanza primaria.

A lo largo de los años siguientes la reforma fue paulatinamente expandiéndose, abarcando los demás años de escolarización, hasta abarcar los demás años de escolaridad, y comprendió todo el sistema de enseñanza en el 2012. En ese año fue el

inicio de los preparativos para la evaluación del sistema por la reforma. Para el éxito del proyecto de reforma, fueron creadas las condiciones para la evaluación de su funcionamiento, donde se destaca la adecuación del sistema de administración de la gestión a nivel central y local. La comprensión de que la educación y la formación para la existencia de mayor igualdad y justicia llevó al gobierno, a atribuir particular importancia a la educación primaria en la medida en que ésta es muy importante en la formación del individuo y su personalidad. La Reforma trajo aparejadas otras modificaciones:

En primer lugar, la formación básica pasó de ocho a nueve años. En segundo lugar, la enseñanza media de carácter propedéutico que terminaba en la décimo primera clase pasó al tercer año, pasando para décimo segunda clase. De igual modo, con la decimosegunda clase, la enseñanza profesionalizante pasó para la décimotercera clase. El profesor que impartía los cuatro años de enseñanza primaria pasó a dar lecciones hasta la sexta clase.

Finalidades y objeto de la evaluación

Evaluar significa determinar el valor de algo, comprender, apreciar el mérito, de, reconocer la grandeza, fuerza o intensidad “de algo”

Evaluar es comparar “datos de hechos” (“o real”, “o existente”) como deseado, o esperado, o ideal, que es constituido de normas, objetivos o criterios, y permite atribuir un valor, una utilidad o ...“una significación a datos concretos que constituyen los referidos”¹. Evaluar, puede ser el acto por el cual se formula un juicio de “valor” incidiendo en un objeto determinado (individuo, situación, acción, proyecto, etc.) por medio de una confrontación entre dos series de datos que son puestos en relación².

La evaluación podrá considerarse como verificar a distancia sobre el conocimiento y habilidades de los estudiantes o sobre el desempeño del profesor, o de otro trabajador si se encuentra entre los referentes tomados por el evaluador, en los diversos dominios considerados.

Evaluar consiste en recoger un conjunto de informaciones pertinentes, válidas y fiables y confrontar estas con un conjunto de criterios, los cuales deben ser coherentes con un sistema referencial pertinente para fundamentar una toma de decisiones adecuadas a simple vista³.

Hadji² considera, por su parte, la evaluación como “un juicio profesional”, visto así, por definición, como trabajo de un especialista.

¿Cuáles son las funciones de la evaluación?

Para Estrela y Nóvoa⁴ “la evaluación dejó de ser útil para juzgar, o para probar, lo que se quiere que sea. Ella sirve, sí, para actuar”, estando, así, la evaluación estrechamente ligada a la toma de decisiones. De este modo, la evaluación del desempeño puede servir, para decidir si determinada persona reúne, o no, las condiciones para ser promovida y asumir determinado cargo.

Hadji² se refiere a la evaluación como una actividad que debe ser realizada en provecho de los sujetos evaluados, con el objetivo de ayudar tanto a evaluadores como a evaluados a resolver ciertos problemas.

Cuando se refiere a la evaluación del desempeño del docente, Figari¹ considera que ésta se inserta en la lógica del sistema de los procesos de regulación del sistema educativo, una vez que los docentes constituyen uno de sus pilares fundamentales. De este modo, la evaluación del desempeño contribuye a su valorización profesional, responsabilizándolos por la mejoría de la enseñanza y por la eficiencia del sistema de enseñanza. Teniendo así, como principal finalidad mejorar la enseñanza y el aprendizaje, incrementando el echo de que los estudiantes reciban una enseñanza más eficaz.

Por otra parte, la evaluación del desempeño tiene como función reconocer y valorar el mérito e identificar, en cada caso las necesidades de formación, con vistas a la superación de las dificultades.

La evaluación es una práctica a la que el docente está habituado, al estar evaluado todos los días por los estudiantes: sobre sus intereses, su empeño, sus intereses, su empeño, atención a las diferencias individuales, labor educativa, su comportamiento, sus habilidades y conocimiento, en fin su desempeño pedagógico profesional. Del mismo modo, tiene capacidad para referirse al trabajo del profesor, sobre qué aconteció bien y en definitiva muestra durante el acto de la clase, si se mantienen con atención, interesados, si existe intercambio con los mismos, si están activos, si cumplió lo que se tenía como objetivo y qué se comportó mal y por qué y en fin lo que se debe corregir.

Para que el docente consiga realizar su auto evaluación, como parte del proceso de evaluación, tendrá obligatoriamente que, que diferenciarse del sí propio y analizar todos los aspectos de su acción y de las funciones que desempeña.

Como refiere Schön⁵ el profesor debe ser un “práctico reflexivo”. “El práctico reflexivo” la reflexión “no” es “solamente sobre la acción”, sino que, la reflexión sobre la acción se refiere a la “toma de decisiones” de los docentes cuando están desarrollando, sus clases en

las aulas, durante la acción, así como la reflexión sobre las acciones que ocurren fuera del aula, incidiendo en lo que acontece y ocurre después de su acción en las clases.

No existen dudas que durante muchos años los docentes trabajaron cada uno por su cuenta en sus aulas, sin colaborar, ni intercambiar experiencias, ni dudas con otros colegas.

Ahora se abrieron las puertas de las aulas a otros docentes con una visión externa, lo que permite que los profesores tengan una referencia de efecto de feedback de su trabajo, ayudándolos a mejorar sus prácticas. Pero además de eso, al permitir a sus colegas entrar a las clases para colaborar, ayudar a mejorar, ayudar a experimentar otras prácticas, resulta beneficioso no solamente para el docente que está observándose, sino también para los observadores.

Ese trabajo colaborativo, metodológico, es preciso tenerlo en cuenta en la realidad diaria de las instituciones escolares de Angola.

Cuando se examina la evaluación, surgen otras dificultades. Ejemplo la competencia, por un lado y por otro, la incertidumbre sobre la imparcialidad y competencia del evaluador, si se trata de alguien perteneciente a la institución, o la duda caso de que se trate de un evaluador externo a la institución, si este conoce las realidades del contexto escolar de aquel nivel de enseñanza y educación.

El papel del supervisor en la evaluación del desempeño docente

La supervisión pedagógica tiene como objetivo mejorar la calidad de la enseñanza a través de la implementación de mejores formas de enseñar. El profesor, como profesional reflexivo deberá atender y ajustar su actuación pedagógica, en el intento de ser cada día más competente.

Vieira y Moreira⁶ afirman que, “en el modelo de evaluación del desempeño, la autosupervisión puede representar la estrategia básica de autoevaluación en el desarrollo profesional del profesor”, aún cuando existan otras formas de supervisión externa que faciliten la identificación de los problemas y posibiliten encontrar conjuntamente, formas de superarlos.

Se concuerda con Formosinho⁷ cuando se refiere a que el desarrollo profesional de los profesores debe realizarse en equipo, en el diálogo, en el trabajo con los otros, en la definición de objetivos comunes, lo que hace que estos profesionales sean más reflexivos y responsables, que comprendan la razón de su actuar, el lugar que ocupan en la sociedad. Eso se revierte en la institución docente, en las nuevas funciones de supervisión

que tienen lugar, incentivando una cultura del trabajo reflexivo que promueve el desarrollo de los profesores, empeñados en la mejoría de la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje, beneficiando a todos los estudiantes.

Estos autores consideran la supervisión, como un instrumento de formación, innovación y cambio que tiene su lugar en la institución escolar como organización en proceso de desarrollo y de recalificación.

Idealmente, según Alarzo y Tabares⁸ todos deberían ser auto y hetero supervisores-potencialmente todos lo son, aunque lo más conveniente es que existan miembros del cuerpo docente con esas funciones específicas.

En este mismo sentido, P. Hersey y K. Blanchard, citados por estos autores, sustentan que el estilo del supervisor debe evaluar de acuerdo a la autonomía profesional del profesor, o sea debe ser abordado mediante una supervisión desarrolladora.

Para Alarzo y Tabares⁷ los supervisores no pueden tener la función de inspectores y evaluadores, deben, preferentemente sentir las responsabilidades de dinamizar iniciativas con vista en la mejora de las cualidades de la educación y que se integren en la política de la institución escolar.

Aunque de acuerdo con los mismos autores⁷ la supervisión implica una “visión” de alguien que es cercano, que posee conocimientos y cualidades humanas que le permitan a través de una visión “integradora” y en profundidad, orientar al profesor en su formación continua en el propio proceso de enseñanza-aprendizaje como parte de su desarrollo profesional.

Estos autores afirman que el supervisor, no será aquel que dice como hacer las cosas, sino aquel que ayuda al profesor a desarrollarlas capacidades y habilidades en la investigación-acción, en un ambiente emocional estable que le permita el desarrollo de sus capacidades como persona y profesional.

En el proceso de desarrollo y aprendizaje, el supervisor “debe dominar los contenidos programáticos, poseer una “buena cultura general y una formación efectiva en los dominios de las ciencias fundamentales de la educación”. Para ello él debe “ tener una actitud de buen consejero”⁷.

el supervisor y el profesor en formación continua, necesitan de desarrollar “estructuras físicas, biológicas, psíquicas, sociales, multiculturales y transculturales ya adquiridas en el proceso de información-reflexión-acción-reflexión en que la acción educativa será más eficaz cuanto mayor y más equilibrado sea el desarrollo humano”⁷.

Fernández⁹ refiere que, en cualquier modelo de evaluación se encuentran dos lógicas que parecen inamovibles: una asociada al desarrollo personal y profesional, lo que nos remite

a una evaluación más contextualizada y formativa y otra centrada en la responsabilidad y la rendición de cuentas, con la finalidad de medir y cuantificar, lo que se asocia a una evaluación totalizadora.

En este mismo sentido, Vieira y Moreira⁶ consideran que, en el contexto de la evaluación del desempeño pedagógico profesional tiene implicaciones directas en la progresión de la carrera, o potencial formativo del supervisor puede ser fuertemente reducida su acción, por estar asociada a la observación y el control del trabajo del profesor.

Si no existiera confianza entre el evaluado y el evaluador, los objetivos formativos, la modificación de las prácticas y la mejoría del desempeño difícilmente serían alcanzados.

¿Qué elementos deben considerarse en la evaluación del desempeño pedagógico profesional?

¿Para evaluarse un docente, deben tenerse en cuenta los resultados de los estudiantes?

Es evidente que la principal función del docente es que los estudiantes se formen integralmente y que los estudiantes aprendan, lo que es el principal objetivo del proceso de enseñanza aprendizaje. Sin embargo, cuando se trata de realidades sociales diferentes, por el nivel sociocultural y económico de los estudiantes, o sus intereses por la escuela, por la importancia que le concede a la misma, por los conocimientos que se le han transmitido, por los aprendizajes incorporados, los profesores ¿se encontrarán en iguales condiciones?, ¿se exigirán funciones como las de una institución escolar insertada en un barrio económica y socialmente favorecido o si trabajarán en barrios problemáticos?

¿La evaluación por los padres y encargados de la educación debe ser considerada en la evaluación del desempeño pedagógico profesional de los profesores?

¿Todos los encargados de la educación tienen capacidad para evaluar al profesor?

¿Tienen el conocimiento suficiente del trabajo del mismo para evaluarlo?

En Angola, en que una gran parte de la población tiene aún un nivel bajo de escolaridad, ciertamente es complicado evaluar el desempeño de los profesores y de sus educandos. Se podrá saber si estos tienen una buena relación con sus estudiantes, si consiguen mantener una buena disciplina en la clase, más ¿conseguirán evaluar su trabajo o sus desempeños profesionales?

La autoevaluación es un momento muy importante de la evaluación por el desempeño pedagógico profesional

Si se pretende que los docentes sean profesionales reflexivos, que diariamente repiensen sobre su trabajo en el sentido de que se tornen mejores profesionales, tiene que tenerse

en cuenta su autoevaluación como elemento fundamental de su evaluación por el desempeño.

Presentación y análisis de los resultados

En este epígrafe, se presentan y discuten los resultados del estudio del caso exploratorio que desarrollamos en el Agupamiento Lilas y que tenía como objetivo central analizar la forma en que el actual modelo de evaluación y el perfeccionado, por estos profesores, para el desempeño de sus funciones y en el desarrollo organizacional de la institución escolar. La especificidad de esta modalidad de evaluación llevó a cómo discurre la organización del proceso de evaluación, la lógica de las acciones, las contradicciones, las potencialidades y los resultados de la evaluación.

Teniendo como referencia la problemática de estudio, el modelo conceptual, aunque flexible, el que corremos o explicitamos en particular por su carácter integral y holístico, el que abarca el trabajo docente educativo, el trabajo metodológico, el trabajo investigativo, de superación, el extensionista y el político e ideológico de los docentes, las entrevistas realizadas, las encuestas aplicadas, y la revisión documental, todo un proceso de análisis que se efectuó, con la triangulación y sistematización necesaria, emergieron cuatro grandes temas que a su vez dieron origen a 7 categorías e 22 subcategorías que se presentan de forma sintética de forma sintética en el modelo.

La implementación en Angola de la evaluación por el desempeño pedagógico profesional está justificada, por un lado, por el contexto internacional, que privilegia la formación a lo largo de la vida, con el objetivo de elevar el nivel de calidad de los sistemas de educación y formación en el país, por el otro, por la necesidad de la mejoría de la calidad de la enseñanza y el desarrollo profesional de los profesores.

En este sentido, se pretende analizar la forma como el modelo actual de evaluación es perfeccionado por estos profesores, en el desempeño de sus funciones y en el desarrollo organizacional de la institución escolar.

No obstante, la acción profesional a diversos niveles, con sus eventuales dilemas y contradicciones, en la "...búsqueda de caminos alternativos para profesores y estudiantes..." llevó a Flores y otros a confirmar que⁶:

La evaluación del desempeño se coloca al servicio de las comunidades, del desarrollo profesional, en cuanto que emprendimiento colectivo, interactivo, donde

las oportunidades de partida, y reflexión abarcan lo frecuente y lo ocasional, son un proceso donde los líderes deben estar preocupados en informar, apoyar y estimular a los profesores con repercusiones, al nivel de sus aprendizajes y desarrollo profesional, de su realización profesional al sentido de su autoeficacia y del comprometimiento.

En este mismo sentido, Perrenoud¹⁰ argumenta que ...“Resta inventar otros modelos, que pasen por la cooperación entre iguales, por la supervisión mutua por el trabajo en equipo y por la construcción de una cultura profesional más sustancial”...

En síntesis, los participantes son de la opinión que el relator debe ser del mismo grupo disciplinario del evaluado, preferentemente, con experiencia en evaluación. Pero además de eso, el relator debe poseer formación en evaluación de profesosres y en supervisión pedagógica con miras al desarrollo profesional del docente.

Para el análisis de los gráficos y de las entrevistas se verificó que las preguntas se dirigen al origen del relator: los participantes prefieren que la evaluación sea realizada por pares, pertenecientes al mismo departamento, y otros prefieren un evaluador externo por ser más imparcial.

Los participantes manifiestan, también, el deseo de una evaluación formativa, de la existencia y la posibilidad de creación de horarios que permitan el desarrollo del trabajo colaborativo.

El impacto de la evaluación del desempeño pedagógico profesional en el contexto de estudio

Los participantes son de la opinión de que la evaluación del desempeño docente tiene un impacto positivo en las experiencias de los estudiantes, debido a las modificaciones de las prácticas recurrentes de evaluación, no obstante otros participantes afirman que para esa experiencia sería necesario que la evaluación tuviese un carácter formativo. Además de eso, los participantes consideran que la evalaución por el desempeño también tiene un impacto positivo, en el desarrollo profesional, pues obliga a los docentes a ser más cuidadosos en la presentación y reralización de la organización y realización del sistema de trabajo. Considerán por eso que la evaluación torna al profesor más responsable y que todo esto traerá aparejado el mejoramiento del proceso de enseñanza aprendizaje.

Los participantes considreran también, que la evaluación tiene un impacto positivo en la institución escolar pues, en la cotidianidad tiene peso, los docentes como van a ser evaluados faltan menos.

Además de eso, la institución tiene un mejor conocimiento del trabajo de los docentes y les permite una mayor reflexión sobre los resultados, contribuyendo a una evaluación consistente.

En síntesis, los participantes son de la opinión de que la evaluación docente debe adecuarse a cada contexto. Pues el comportamiento e intereses de los estudiantes, las tasas de deserción escolar, y las tasas de asistencia, varían de una institución escolar a otra de acuerdo con el ambiente socioeconómico y cultural de los estudiantes, y por eso el trabajo de los docentes, y la forma como se apoderan del trabajo de los estudiantes, de los grupos, las formas de trabajo, no pueden ser evaluadas de la misma forma y por los mismos parámetros en todas las diferentes instituciones escolares.

CONCLUSIONES

El actual modelo de evaluación del desempeño pedagógico profesional es perfeccionado por los profesores participantes mediante la investigación acción, lo que ha tenido impacto en la formación continua de los mismos y en el desarrollo organizacional de la institución escolar.

A partir del modelo teórico y legislativo en que se apoyó la investigación y de las acciones metodológicas que guiaron a los autores en este proceso, desde la recogida, procesamiento y análisis de los datos fueron surgiendo resultados que se presentaron y discutieron, permitieron tomar decisiones que perfeccionaban el proceso de evaluación por el desempeño.

Todos los participantes consideran, que la evaluación del desempeño pedagógico profesional es importante para superar las dificultades en la formación continua de los docentes, en correspondencia con las necesidades que fueron identificadas, para atemperarlas, para intervenir y apoyar a los docentes en la superación de las dificultades y problemas. Estos son los presupuestos de una evaluación con carácter formativo, de una valoración integradora, que supere la rendición de cuentas como fue verificado en los modelos implementados desde el 2008.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1 Figari G, Rodrigues P, Alves MP y Valois P. (Orgs.) Evaluación de competencias y aprendizajes. Experiencias. Lisboa: Educa; 2006.

-
- 2 Hadji C. La Evaluación. Reglas del juego. Las intenciones y los instrumentos; 1994.
 - 3 De Ketele J. La evaluación del desarrollo profesional de los profesores. ¿Postura de control o postura de reconocimiento?. En Alves, P. A., & Machado, A. M. (org.). El polo de la excelencia – Caminos para la evaluación del desempeño docente. Porto: Areal Editores; 2010.
 - 4 Estrela A y Nóvoa A. (orgs.) La Evaluación en Educación: nuevas perspectivas; 1999.
 - 5 Schön D. Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action; 1983.
 - 6 Vieira F, & Moreira MA. Supervisión y Evaluación del desempeño docente; 2011.
 - 7 Oliveira-Formosinho J (org.) La supervisión en la formación de profesores. La Clase y la Escuela. Porto: Porto Editora; 2002
 - 8 Alarzo I y Tabares J. Supervisión de la Práctica pedagógica. Una perspectiva de desarrollo y aprendizaje (2ª ed. Org.). Coimbra: Almedina; 2007.
 - 9 Fernández D. La Evaluación del desempeño de los profesores. (I e II). A Página de Educación; 2008.
 - 10 Perrenoud Ph. Prácticas pedagógicas, Profesión docente y Formación. Perspectivas Sociológicas. Lisboa: D. Quijote y el Instituto de Innovación Educativa. New York: Basic Books; 1997.

BIBLIOGRAFÍA

- Alarzo I. Formación reflexiva de los profesores. Estrategias de Supervisión. Porto: Porto Editora; 1996.
- Alarzo I y Roldao MC. Supervisión. Un contexto de desarrollo profesional de los profesores. Mangualde: Ediciones Pedagógicas. Porto: Porto Editora; 2008.
- Formosinho J y Machado J. Equipos educativos- Para una nueva Organización de la Escuela. Porto: Porto Editora; 2009
- Nóvoa A. Las ciencias de la Educación y los procesos de cambios. En ciencias de la educación en Portugal. Porto: sociedad Portuguesa de Educación; 1991.
- Tabares J. Una sociedad de aprendizaje y de desarrollo- Relaciones interpersonales: Porto Editora; 1996

Recibido: 29 de agosto de 2018

Aceptado: 23 de noviembre de 2018