



FACULTAD DE CIENCIAS Y ARTES.  
ESCUELA DE EDUCACION.

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO  
DOCENTE  
PARA LAS ESCUELAS DEL MUNICIPIO EL HATILLO,  
ESTADO MIRANDA.

Autor: Jully Subero D.  
Tutor: Prof. Ramón Uzcátegui.  
Caracas, 10 de Agosto 2007.



FACULTAD DE CIENCIAS Y ARTES.  
ESCUELA DE EDUCACION.

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO  
DOCENTE  
PARA LAS ESCUELAS DEL MUNICIPIO EL HATILLO,  
ESTADO MIRANDA.

Autor: Jully Subero D.  
Tutor: Prof. Ramón Uzcátegui.  
Caracas, 10 de Agosto 2007.

## **DERECHO DE AUTOR**

Quien suscribe, en condición de autor del Trabajo Final de Grado, titulado: “PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO DOCENTE PARA LAS ESCUELAS DEL MUNICIPIO EL HATILLO, ESTADO MIRANDA”, declara que: “Cede a título gratuito y en forma pura y simple, ilimitada e irrevocable a la Universidad Metropolitana, los derechos de autor del contenido patrimonial que le corresponden sobre el presente trabajo. Conforme a lo anterior, esta cesión patrimonial solo comprenderá el derecho para la Universidad de comunicar públicamente la obra, divulgarla, publicarla o reproducirla en la oportunidad que ella así lo estime conveniente, así como la de salvaguardar los intereses y derechos que le corresponden como autor de la obra, antes señalada. La Universidad Metropolitana en todo momento, debiera indicar que la autoría o creación del trabajo corresponde a mi persona, salvo los créditos que se deban hacer al tutor o cualquier tercero que haya colaborado o fuera hecho posible la realización de la presente obra”.

Autor: Jully Coromoto Subero de Cupello.

C.I: 4790855

En la ciudad de Caracas, a los quince (15) días del mes de Agosto del 2007.



## **APROBACIÓN**

Considero que el Trabajo Final de Grado titulado:

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO  
DOCENTE  
PARA LAS ESCUELAS DEL MUNICIPIO EL HATILLO,  
ESTADO MIRANDA.**

Elaborado por:

**JULLY COROMOTO SUBERO DIAZ**

Para optar al título de:

**LICENCIADA EN EDUCACION**

Reúne los requisitos exigidos por la Facultad de Ciencias y Artes de la Universidad Metropolitana y tiene meritos suficientes como para ser sometida a la presentación y evaluación exhaustiva por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Caracas, a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de 2007.

---

PROF. RAMON UZCATEGUI

## **AGRADECIMIENTO**

A mi familia, por su disposición a mantenerse atentos en los momentos difíciles, personales y profesionales, a lo largo del desarrollo de este trabajo.

A mis queridos padres, por su paciencia y apoyo incondicional, que siempre me motivaron a seguir adelante.

A mi esposo y a mis tres hijos, que sin su amor y comprensión, difícilmente hubiera podido realizar el esfuerzo, para culminar este trabajo.

A mis profesores, que con sus aportes y orientaciones, propiciaron el camino al conocimiento y a la información.

A mis compañeros, con quienes compartí la alegría del tránsito, de los caminos hacia la búsqueda del conocimiento y de la información.

**A TODOS, MUCHAS GRACIAS.**



## **ACTA DE VEREDICTO**

Nosotros los abajo firmantes, constituidos como jurado examinador y reunidos en Caracas, el día \_\_\_\_\_ de Septiembre de 2007, con el propósito de evaluar el Trabajo Final de Grado titulado:

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO  
DOCENTE  
PARA LAS ESCUELAS DEL MUNICIPIO EL HATILLO,  
ESTADO MIRANDA.**

Elaborado por:

**JULLY COROMOTO SUBERO DIAZ**

Para optar al título de:

**LICENCIADA EN EDUCACION**

Emitimos el siguiente veredicto:

Reprobado\_\_\_\_\_ Aprobado\_\_\_\_\_ Notable\_\_\_\_\_ Sobresaliente\_\_\_\_\_

Observaciones:\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## ÍNDICE.

<b>RESUMEN.....</b>	<b>xi</b>
<b>PRESENTACION.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I. EL PROBLEMA.....</b>	<b>3</b>
1.1. Planteamiento del Problema.....	3
1.2. Justificación.....	4
1.3. Objetivos de la Investigación.....	6
Objetivo General.....	6
Objetivos Específicos.....	6
<b>CAPITULO II. MARCO TEORICO.....</b>	<b>7</b>
II.1. Antecedentes de Experiencias de Evaluación del Desempeño Docente en Otros Países.....	7
II.1.1. Estudio Comparativo de Sistemas de Evaluación del Desempeño Docente..	7
II.1.2. Experiencia de Evaluación del Desempeño Docente en el Sistema Educativo Chileno.....	9
II.1.3. Experiencia de Evaluación del Desempeño Docente en el Sistema Educativo Uruguayo.....	11
II.2. El Perfil del Docente.....	13
II.2.1. Concepto del Perfil del Docente.....	13
II.2.2. Perfil del Docente de las Escuelas Municipales.....	14
II.2.3. Definición de las Competencias del Docente en las Escuelas Municipales de El Hatillo.....	15
II.3. Evaluación del Desempeño.....	16
II.3.1. Definición, Objetivos, Características y Finalidades.....	17
II.3.2. Clasificación de la Evaluación del Desempeño según el Criterio Histórico..	18
Evaluación como Sinónimo de Medición.....	18
Evaluación como Determinación de Congruencia entre Logros y Objetivos..	18
Evaluación como Juicio de Expertos.....	19
Evaluación como Suministro de Información para la Toma de Decisiones....	19
Evaluación no Basada en Objetivos.....	20
II.4. Evaluación del Desempeño Docente.....	20
II.4.1. Definición, Funciones y Fines del Desempeño Docente.....	21
Mejoramiento de la Escuela y la Labor Pedagógica.....	22
Mejoramiento Profesional.....	22
Optimizar el Control Administrativo.....	23
Incentivos Económicos por Meritos.....	23
II.4.2. La Evaluación del Desempeño y la Calidad de Enseñanza.....	23
II.5. Sistemas de Evaluación del Desempeño.....	24
II.5.1. Centrados en el Perfil del Docente.....	25
II.5.2. Centrados en los Resultados.....	25
II.5.3. Centrados en el Comportamiento del Docente en el Aula.....	25

II.5.4. Centrados en la Práctica Reflexiva.....	25
II.5.5. Centrados en el Ámbito.....	26
II.6. Sistemas Alternativos de Evaluación del Docente.....	27
II.6.1. Evaluación Sistemática de Stufflebeam (CIPP).....	27
II.6.2. Evaluación de los Aprendizajes en la Educación Superior.....	29
II.6.3 Evaluación Integrativa-Adaptativa, de Salcedo.....	29
II.6.4. Evaluación de 360°.....	30
<b>CAPITULO III. MARCO METODOLOGICO.....</b>	<b>31</b>
III.1. Tipo de la Investigación.....	31
III.2. Población.....	32
III.3. Instrumentos y Procedimientos.....	32
III.4. Análisis Estadístico de las Encuestas de Opinión sobre la Evaluación del Desempeño, de los Docentes de las Escuelas de El Hatillo.....	33
III.4.1. Discusión del Análisis Estadístico de la Encuesta de Opinión, de los Docentes de las Escuelas Municipales de El Hatillo.....	39
III.5. Factibilidad de un Sistema de Evaluación del Desempeño Docente en las Escuelas Municipales de El Hatillo.....	40
Factibilidad Legal.....	41
Factibilidad Pedagógica.....	43
Factibilidad Política.....	44
<b>CAPITULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>45</b>
IV.1 Conclusiones.....	45
IV.2 Recomendaciones.....	45
<b>CAPITULO V. PROPUESTA DE DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA LAS ESCUELAS MUNICIPALES DE EL HATILLO.....</b>	<b>46</b>
V.1. Presentación.....	46
V.2. Justificación del Sistema de Evaluación del Desempeño Docente para Las Escuelas Municipales de El Hatillo.....	47
V.3 Objetivo General.....	48
Objetivos Específicos.....	48
V. 4 Instrumentos y Procedimientos del Sistema de Evaluación.....	48
V.5 Agenda de Trabajo.....	56
V.6 Modelo del Sistema de Evaluación del Desempeño Docente para las Escuelas Municipales de El Hatillo.....	57
V.6.1 Insumos.....	60
V.6.2 Proceso.....	60
V.6.3 Salidas.....	63
V.6.4 Descripción de la Tabulación y Ponderación de los Resultados.....	63
V.7. Normas del Sistema de Evaluación del Desempeño Docente para las Escuelas Municipales de El Hatillo.....	65

<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....</b>	<b>66</b>
Anexo A. Instituciones Educativas Municipales. Movimientos Estadísticos Anuales. Básica I y II.....	70
Anexo B. Instituciones Educativas Municipales. Rendimiento de los Alumnos. Básica I y II. 2004-2005.....	72
Anexo C. Encuestas a los Docentes de los Planteles Educativos Adscritos a la Dirección de Educación.....	74
Anexo D. Hoja de Registro de la Evaluación del Desempeño Docente.....	76
Anexo E. Evaluación del Portafolio Docente.....	82
Anexo F. Cuestionario de Autoevaluación del Docente.....	85
Anexo G. Hoja de Autocalificación de la Labor Pedagógica del Docente.....	90
Anexo H. Lista de Cotejo para la Observación de la Práctica Educativa del Docente.....	93
Anexo I. Hoja de Entrevista.....	98
Anexo J. Proyecto Educativo Integral.....	100
Anexo K. Diseño Instruccional del Taller de Adiestramiento para Evaluadores...	107
Anexo L. Charlas de Sensibilización sobre la Evaluación del Desempeño para Docentes de las Escuelas Municipales de El Hatillo.....	111
Tabla I. Distribución de la Frecuencia de la Opinión sobre el Significado de la Evaluación del Desempeño.....	33
Tabla II. Distribución de la Frecuencia de la Opinión sobre La Evaluación del Desempeño y su Influencia sobre el Trabajador.....	34
Tabla III. Distribución de la Frecuencia de la Opinión sobre La Evaluación del Desempeño y la Opinión del Jefe.....	34
Tabla IV. Distribución de la Frecuencia de la Opinión sobre La Evaluación del Desempeño y el Mejoramiento de la Labor .....	35
Tabla V. Distribución de la Frecuencia de la Opinión sobre La Evaluación del Desempeño y la Correspondencia con la Medición de las Funciones.....	35
Tabla VI. Distribución de la Frecuencia de la Opinión sobre La Evaluación del Desempeño y la Medición de la Idoneidad.....	36
Tabla VII. Distribución de la Frecuencia de la Opinión sobre La Evaluación del Desempeño y las Relaciones con el Jefe.....	36
Tabla VIII. Distribución de la Frecuencia de la Opinión sobre La Evaluación del Desempeño y la Motivación a Superarse.....	37
Tabla IX. Distribución de la Frecuencia de la Opinión sobre las Entrevistas de Evaluación y el Alcance de Acuerdos Justos.....	37
Tabla X. Distribución de la Frecuencia de la Opinión sobre el Proceso de Evaluación y la Participación de la Comunidad Educativa.....	38
Tabla XI. Distribución de la Frecuencia de la Opinión sobre La Evaluación del Desempeño y la Mejoría de la Comunicación.....	38

Grafico I. Distribución Porcentual de la Opinión sobre el Significado de la Evaluación del Desempeño.....	33
Grafico II. Distribución Porcentual de la Opinión sobre la Evaluación del Desempeño y su Influencia sobre el Trabajador.....	34
Grafico III. Distribución Porcentual de la Opinión sobre la Evaluación del Desempeño y la Opinión del Jefe.....	34
Grafico IV. Distribución Porcentual de la Opinión sobre la Evaluación del Desempeño y el Mejoramiento de la Labor.....	35
Grafico V. Distribución Porcentual de la Opinión sobre La Evaluación del Desempeño y la Correspondencia con la Medición de las Funciones.....	35
Grafico VI. Distribución Porcentual de la Opinión sobre La Evaluación del Desempeño y la Medición de la Idoneidad.....	36
Grafico VII. Distribución Porcentual de la Opinión sobre La Evaluación del Desempeño y las Relaciones con el Jefe.....	36
Grafico VIII. Distribución Porcentual de la Opinión sobre La Evaluación del Desempeño y la Motivación a Superarse.....	37
Grafico IX. Distribución Porcentual de la Opinión sobre las Entrevistas de Evaluación y el Alcance de Acuerdos Justos.....	37
Grafico X. Distribución Porcentual de la Opinión sobre el Proceso de Evaluación y la Participación de la Comunidad Educativa.....	38
Grafico XI. Distribución Porcentual de la Opinión sobre La Evaluación del Desempeño y la Mejoría de la Comunicación.....	38
Figura 1. Sistema de Evaluación del Desempeño Docente de las Escuelas Municipales de El Hatillo.....	59
Figura 2. Ponderación de los Factores del Desempeño.....	63
Figura 3. Nivel del Desempeño.....	64

## **RESUMEN.**

Este trabajo de investigación consistió en el diseño de una “Propuesta de un Sistema de Evaluación del Desempeño Docente, para las Escuelas Municipales de El Hatillo, Estado Miranda”; la cual fue desarrollada mediante la metodología de proyecto factible en dos fases, la primera fase diagnóstica y la segunda fase el diseño de la propuesta, basada en una investigación de campo y en una documental sobre las experiencias de evaluación del desempeño docente en países de América y Europa. Los objetivos consistieron en establecer el perfil del maestro de las escuelas municipales, en determinar la factibilidad de aplicación del sistema de evaluación del desempeño, en definir los rasgos e identificar los elementos del sistema de evaluación del desempeño docente y en diseñar el sistema.

La finalidad de este trabajo es la dar respuesta a las necesidades de las escuelas municipales de El Hatillo, mediante el diseño de una Propuesta de un Sistema de Evaluación del Desempeño Docente, adaptada a las nuevas concepciones de la evaluación educativa y que contribuya al mejoramiento profesional del docente, ya que en la medida que se cuente con profesionales de la docencia preparados, respecto a su rol, a sus tareas y a sus funciones, su atención se centrará con más claridad y precisión, en los requerimientos de los alumnos, así como en las necesidades de su desarrollo personal.

El modelo seleccionado, para el diseño del Sistema de Evaluación del Desempeño Docente para las Escuelas Municipales de El Hatillo, es el modelo sistemático de Stufflebeam, que define la evaluación como un proceso que planifica la retroalimentación a todo lo largo del mismo, permitiendo los cambios que sean necesarios a lo largo del proceso, pudiendo apreciarse el éxito o fracaso, de esos cambios. Los instrumentos diseñados para el sistema, fueron de enfoque cualitativo y cuantitativo. Este sistema se basó en las competencias del perfil del docente de las escuelas municipales, ya mencionadas.

## **PRESENTACION.**

La educación actual, acepta la evaluación como la única forma de optimizar los recursos y garantizar calidad y eficiencia; de hecho, en el campo educativo no solo se evalúan los aprendizajes sino, cada componente del sistema educativo y a la institución como un todo.

Esta propuesta de diseño del sistema de evaluación del desempeño, se generó, a partir de las necesidades educativas, observadas por la Dirección de Educación de el Municipio El Hatillo, la cual tomó la decisión, de que era necesario una propuesta de diseño de un sistema de evaluación del desempeño docente para sus escuelas, esta se desarrolló mediante la modalidad metodológica de proyecto factible, a fin de dar respuesta a las necesidades detectadas. Este trabajo de investigación se desarrolló en cinco capítulos, los cuales tratan de los siguientes temas:

En el capítulo I, se planteó el problema consistente, en el diagnóstico de ciertas deficiencias en el rendimiento educativo, lo que ocasionaba pérdidas de año y en algunas oportunidades deserciones escolares, considerándose que esas deficiencias debían reducirse en las escuelas municipales de El Hatillo; así mismo, se analizaron los factores involucrados como causas del problema y la Dirección de Educación, tomó una decisión, para dar satisfacción a las necesidades observadas. Se justificó a sí mismo, el diseño del sistema de evaluación, tomando en consideración el carácter desarrollador, instructivo y educativo del mismo y se procedió a definir los objetivos del proyecto.

En el capítulo II, se analizó a través de una investigación bibliográfica, el enfoque teórico de los diversos aspectos de la evaluación del desempeño, su definición, sus objetivos, su historia, su clasificación, sus fines, su desarrollo, sus ventajas, sus desventajas y los modelos de evaluación, etc.

En el capítulo III, se hace referencia al tipo de investigación, a la población a la que se dirigió esta investigación, a la secuencia de actividades que se realizó para lograr los objetivos propuestos; también, se determinaron las factibilidades del sistema y se analizaron e interpretaron los resultados estadísticos, de las encuestas de opinión.

En el capítulo IV, se presentó una breve conclusión, acerca del diagnóstico de las necesidades, se discutieron los análisis estadísticos de las encuestas de opinión y se tomó la decisión que se consideró mas acertada para solucionar las necesidades, en vista de las condiciones favorables hacia la evaluación del desempeño, que mostraron las encuestas pasadas a los docentes municipales.

En el capítulo V, se describió el sistema de evaluación, se explicaron sus elementos integrantes y la manera como se implementaron las dos fases del sistema de evaluación, se detalló el proceso paso a paso y se describió el producto final del procesamiento de los insumos obtenidos, a través de la evaluación de las necesidades y por medio de entrevistas y encuestas, a docentes municipales.

## **CAPITULO I. EL PROBLEMA.**

### **I.1. Planteamiento del problema.**

Uno de los principales problemas que enfrentan las instituciones educativas, tanto públicas como privadas en Venezuela, es lograr que sus docentes, mejoren y actualicen su desempeño profesional, a fin de que el sistema educativo de respuesta a las demandas de la sociedad moderna. La educación debe ajustarse a los cambios, mediante la modificación de sus concepciones básicas, redimensionando el papel del docente y su práctica, en la actual sociedad de la información, reconociendo de esta manera que las tecnologías y el dominio del ciberespacio, son elementos de su futura vida profesional.

La formación del docente, ante estas nuevas exigencias, requiere combinar una formación general con una especializada, una formación inicial con la formación permanente del profesor; requiere así mismo, directrices amplias y flexibles, que respeten los distintos contextos culturales o escolares y la autonomía de acción del docente; en este sentido, la evaluación del desempeño docente, emerge como un mecanismo institucional, para el mejoramiento de la calidad del proceso educativo.

El presente trabajo consiste en definir, diseñar y proponer, un sistema de evaluación del desempeño para los docentes municipales, fundamentado en el perfil y sus competencias, definidas en base a las realidades y necesidades de las escuelas. Estas escuelas, adscritas a la Dirección de Educación de la Alcaldía de El Hatillo son siete, cinco atienden población estudiantil infantil y dos son Centros de Educación Básica para Adultos. La población estudiantil atendida, asciende aproximadamente a 1321 alumnos de escasos recursos y se encuentra geográficamente ubicada, tres escuelas en el casco urbano y cuatro en las zonas rurales del municipio, trabajando en horario matutino, vespertino y en horario nocturno o sabatino, para poder dar respuesta a las demandas de escolaridad existentes. En estas escuelas laboran 80 docentes que atienden las etapas de Educación Inicial y Básica I y II.

Realizado el análisis de los informes de gestión anual de las escuelas municipales, correspondientes a los años 2003 al 2005, la Dirección de Educación evidenció, que existían ciertas deficiencias en cuanto a que habían grupos de alumnos, que presentaban bajo rendimiento, existía así mismo, un problema de repitencia y de deserción escolar; a pesar de que el personal docente, tenía un buen nivel académico; esto condujo a la decisión, de que se requería evaluar el desempeño docente y que por lo tanto, lo indicado consistía, en diseñar un sistema de evaluación del desempeño docente, adaptado a las escuelas y enfocado hacia el mejoramiento y actualización profesional; para tal efecto se realizó, una Propuesta de Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño Docente, mediante la modalidad de proyecto factible, ya que se intentaba dar solución a una necesidad institucional, a partir del estudio de condiciones que ofrecían posibilidad de respuesta; en este caso, por requerimiento de la institución, lo que legitima la propuesta (Anexo A y Anexo B).

Para el desarrollo de esta propuesta se consultaron varias fuentes, a fin de obtener información, sobre las características que debía tener el Sistema de Evaluación de Desempeño Docente de las Escuelas de El Hatillo; para ello, se realizaron diversas reuniones entre la Dirección de Educación del Municipio, Directores y docentes de las escuelas.

## **I.2. Justificación.**

La situación educativa venezolana, se traduce en la actualidad, en una serie de desequilibrios sociales, que se reflejan en una crisis en la educación; por lo tanto, los desafíos de la tecnología y comunicación, que han modificado, modifican y seguirán modificando, la forma de adquirir y construir el conocimiento, los métodos y las estrategias pedagógicas; que agregan nuevas técnicas que alteran las relaciones de profesores y alumnos, en el proceso de aprendizaje, deben tomarse en cuenta, a la hora de diseñar un sistema de evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño nació, como una necesidad de las empresas y organizaciones y se extendió hasta las instituciones educativas; en ese momento, se presentó el problema de que, a diferencia de las industrias que producen cosas concretas, que pueden contarse y medirse, en el campo educativo se trabaja con personas y producen cambios de apreciación cualitativos graduales; es por eso que, la mejor manera de generar en el docente, un deseo de autoperfeccionamiento continuo es, someterse espontánea y periódicamente, a una evaluación del desempeño profesional; por lo cual, los sistemas de evaluación del desempeño, requieren que se esté seguro de lo que se quiere evaluar, que se determine cual será el impacto que se podría producir, que se considere el proceso, tan importante como el producto, y que lo objetivo y lo cuantificable sean tan importantes como lo impreciso y lo subjetivo; por último, que se evalúe tanto, desde lo que se asume como universalmente deseable, hasta lo que se considera valioso, para cada sujeto en particular.

En los últimos años, se ha generalizado el término calidad, en todos los aspectos que integran una sociedad moderna y se han identificados los esfuerzos que se proponen el mejoramiento de la calidad y en función de ese logro, en el sector educativo, se ha identificado la variable “desempeño profesional del docente”, como muy influyente para el salto cualitativo de la gestión escolar. (Valdez H.2000).

Como consecuencia de lo expresado, el presente trabajo consistió, en realizar el análisis de las deficiencias detectadas en las escuelas municipales y hacer el diagnóstico, a fin de seleccionar, la solución adecuada, lo que condujo a la decisión de diseñar un sistema de evaluación de desempeño, para los docentes adscritos a la Dirección de Educación del Municipio El Hatillo, fundamentado en el perfil del docente, definido en base a las realidades y necesidades de las escuelas municipales, con el fin de promover, estrategias y políticas institucionales de evaluación, para lograr una formación permanente del docente; esto, en pro de una educación municipal de calidad, que permita superar las deficiencias observadas.

### **I.3. Objetivos de la Investigación.**

#### **Objetivo General:**

Diseñar un sistema de evaluación del desempeño docente para las escuelas adscritas a la Dirección de Educación de la Alcaldía del Municipio El Hatillo.

#### **Objetivos Específicos:**

1. Establecer el perfil del maestro, en base a las competencias elaboradas, acorde a la realidad y a las necesidades, de las escuelas municipales de El Hatillo.
2. Determinar la factibilidad de la aplicación de un sistema de evaluación del desempeño docente, para las escuelas del Municipio El Hatillo, Estado Miranda.
3. Definir los rasgos del sistema de evaluación del desempeño docente, partiendo del perfil del maestro.
4. Identificar los elementos que integran el sistema de evaluación del desempeño docente en las escuelas del Municipio El Hatillo.

## CAPITULO II. MARCO TEORICO.

### **II.1. Antecedentes de Experiencias de Evaluación del Desempeño Docente en Otros Países (América y Europa).**

Los centros escolares, las escuelas especiales, los planteles de educación, a cualquier nivel educativo, y sus docentes, tienen una indiscutible importancia como factores en los resultados del aprendizaje escolar, de ahí la abundancia de literatura acerca de las experiencias de evaluación de la gestión docente y escolar en dichos centros.

Ha sido solo en los últimos años que la investigación educativa, al diversificar sus metodologías, volvió a tomar en cuenta la escuela y el sistema educativo, en especial los docentes, como factores de gran peso para disminuir la desigualdad en la educación; es en este contexto que, cobra importancia la evaluación de los docentes. Para la realización de esta propuesta se investigó y analizaron experiencias en sistemas educativos de varios países que han implementado sistema de evaluación del desempeño docente con continuidad y resultados satisfactorios.

#### **II.1.1 Estudio Comparativo de Sistemas de Evaluación del Desempeño Docente.**

Este estudio comparativo de diversos aspectos de sistemas de evaluación del desempeño docente, de instituciones educativas pertenecientes, a cincuenta países de América y Europa, titulado, “Carrera Docente y Evaluación del Desempeño” de la UNESCO, coordinado por F. Javier Murillo Torrecillas, fue presentado en el Encuentro Internacional sobre Evaluación, Carrera y Desarrollo Profesional Docente, en Santiago de Chile, del 5 al 7 de Julio del 2006.

La investigación consiste en la recopilación de la mayor cantidad de información posible acerca de los sistemas de evaluación empleados en dichas instituciones y compararlos. Se determinó, sí, las evaluaciones eran internas o externas, cuáles eran sus fundamentos teóricos, qué instrumentos utilizaban, qué modelos aplicaban y qué propósitos perseguían. Esta amplia información permitió establecer muchos detalles

contrastantes de su funcionamiento. Se observó, que algunos de estos países se reservan las bases teóricas de sus sistemas de evaluación; igualmente, se observó que utilizan en sus evaluaciones una combinación de instrumentos para recabar la información, que en ciertos países son reglamentados, y en otros, cada escuela escoge, sus propios instrumentos. Las técnicas varían de país en país, pero las más usadas son:

- Observación de aula.
- Entrevistas o cuestionarios al docente.
- Cuestionarios a los alumnos y familiares.
- Portafolio del profesor.
- Instrumentos de autoevaluación.

Los modelos de sistemas de evaluación del desempeño, varían de país en país; por ejemplo en Finlandia, sus sistemas de evaluación, hacen énfasis en la autoevaluación. El modelo chileno, asume la evaluación del desempeño docente, como insumo para el mejoramiento profesional; y los modelos de evaluación del desempeño docente de Cuba y Rumania, asumen la evaluación del desempeño, como base para el incremento salarial, y en el caso del modelo de Colombia y el Reino Unido, se evalúa para la promoción en el escalafón docente. De esta investigación se obtuvieron conclusiones generales muy significativas, las cuales son:

- Existe preocupación en América y Europa por desarrollar sistemas de evaluación del desempeño docente.
- Las decisiones adoptadas en cada país, son muy diferentes y determinadas por la tradición educativa y las necesidades educativas prioritarias.
- La evaluación debe ser concensuada con profesores, sindicatos y comunidad educativa.
- El estímulo más eficaz, para mejorar, es el interno.
- Es necesario crear una imagen constructiva de la evaluación, planteando que está a favor del profesor y de su actuación profesional.
- La evaluación del desempeño docente debe ser: válida, fiable, creíble, útil, transparente y justa.
- La evaluación del docente esta relacionada con la evaluación de la escuela.
- Hacer que la evaluación del docente se convierta, en mejoramiento de él mismo.

En la experiencia chilena se consideraron diversos riesgos, tales como:

- La aplicación de la evaluación del desempeño docente, puede ser en algunos casos costosa.
- Si, la evaluación del desempeño docente no es transparente puede traer problemas en la credibilidad de los resultados.
- Si, la evaluación del desempeño docente no es consensuada, puede traer problemas en la aplicación del sistema de evaluación.
- Si, los evaluadores no están bien informados y entrenados en la aplicación del sistema de evaluación, los resultados no serán confiables.

### **II.1.2 Experiencia de Evaluación del Desempeño Docente en el Sistema Educativo Chileno.**

En el año 2003, el Colegio de Profesores, el Ministerio de Educación Chileno y la Asociación Chilena de Municipalidades, a través de un acuerdo tripartito, suscribieron un sistema de evaluación del desempeño profesional docente, como parte de un conjunto de acciones que perseguían el desarrollo de la profesión docente y el mejoramiento de la educación chilena.

Este sistema de evaluación se desarrolló mediante la aplicación de cuatro instrumentos: un portafolio de evidencias estructuradas (con material escrito y filmado), una pauta de autoevaluación, una entrevista al docente evaluado y un informe de referencia de terceros (Director de la Institución y el Jefe de la Unidad Técnica Pedagógica).

Esta evaluación formativa del desempeño docente se orientó a mejorar la labor pedagógica de los docentes, con el propósito de contribuir al aseguramiento de aprendizajes de calidad de los niños, niñas y jóvenes escolares.

En el año 2004 se evaluaron 1719 docentes de primero a octavo grado básico en 104 municipios del país; 920 del primer ciclo básico ( 1° al 4° ) y 799 docentes del segundo ciclo básico ( 5° a 8° ) en los siguientes subsectores: lenguaje y

comunicación, educación matemática, estudio y comprensión de la naturaleza, estudio y comprensión de la sociedad.

En la evaluación docente del 2004, los resultados se expresaron en cuatro niveles de funcionamiento: insatisfactorio 3%, básico 34.2%, competente 52.6% y destacado 10%. Quienes obtuvieron nivel insatisfactorio o básico, fueron apoyados con planes de superación profesional y sometidos a otra evaluación un año más tarde. Los evaluados como competentes o destacados pudieron optar a una prueba de conocimientos disciplinarios y pedagógicos; luego, de acuerdo al resultado obtenido, podrían recibir un beneficio económico adicional por cuatro años.

El resultado de la evaluación se define como una dimensión de la calidad educativa y el desempeño docente se operacionaliza en base a un conjunto de indicadores. El desempeño de los docentes, se considera un indicador de insumos (input), el logro educativo se considera un indicador de corto alcance (output), y la inserción laboral se considera un indicador de largo alcance (outcome). Los resultados de la evaluación deben proporcionar la información que permitirá la elaboración de estrategias y programas, para la actualización y superación del docente.

En la experiencia chilena se concluyó que las principales variables e indicadores a considerar en la evaluación del trabajo docente son: la formación académica, la actitud hacia la docencia, las habilidades y destrezas comunicativas, las expectativas sobre sus estudiantes, las oportunidades de aprendizaje que ofrece a sus alumnos, el dominio de conocimientos y el logro de sus estudiantes.

En base a la experiencia acumulada durante los dos años de aplicación del Sistema de Evaluación del Desempeño Profesional Docente Chileno, suscrito por las tres instituciones nombradas, se aconseja considerar las siguientes sugerencias: el sistema implica una evaluación interna y externa a la institución donde se deben aplicar las metodologías que integren enfoques cualitativos y cuantitativos; sin embargo, los

resultados no deben ser usados con fines de fiscalización y las metodologías deben generar una cultura de autoevaluación.

Las fuentes de evaluación del docente, deben ser los alumnos, los padres de estos, los colegas docentes, los directivos de la institución, así como el personal no docente. Para realizar la evaluación se deben diseñar y aplicar instrumentos de papel y lápiz; así mismo, deben usarse técnicas de observación y técnicas de entrevistas, las cuales deben aplicarse para medir la actitud del docente y lo importante a destacar, la importancia de explicar previamente, a los que van a ser evaluados, el uso que se dará, a la información resultante de la evaluación.

Durante el desarrollo de la experiencia chilena se consiguieron ciertas dificultades; por ejemplo, se determinó un escaso desarrollo de la “cultura de la evaluación”, se observó que las evaluaciones, en el mejor de los casos, proporcionan visiones parciales, por lo tanto, es muy riesgoso tomar decisiones políticas y administrativas a partir de ellas; así mismo, se manifiesta la actitud proteccionista de las autoridades gremiales y sindicales; además, al ser el docente un funcionario público, se limita el impacto de la evaluación de su desempeño profesional.

### **II.1.3 Experiencia de Evaluación del Desempeño Docente en el Sistema Educativo Uruguayo.**

Esta experiencia es distinta a la chilena, debido a que es un sistema totalmente centralizado y que depende exclusivamente de la Administración Nacional de Educación Pública (ANEP), pero aún así, sin cambiar esa condición, se ha dado inicio a una reforma educativa a partir de 1995 para mejorar la equidad y calidad de la educación uruguaya. El diagnóstico que se realizó a dicho sistema, resultó en la determinación de lo siguiente: no existe autonomía de los directores para el manejo del personal y la toma de decisiones, no existe autonomía presupuestaria, en las

instituciones permanecen docentes que no cumplen los requisitos indispensables para desempeñar su labor, etc.

El sistema educativo venezolano y el sistema educativo uruguayo, comparten características de sistemas centralizados, lo que nos permite deducir que deben adolecer de las mismas deficiencias; tales como, administración centralizada, falta de autonomía presupuestaria, lentitud en las respuestas a las necesidades de las instituciones, incomodidad de los docentes por retraso en los pagos de deudas acumuladas; y si aceptamos que, a pesar de estos inconvenientes, en Uruguay se está desarrollando una experiencia de evaluación docente; podríamos concluir que, con un Sistema de Evaluación del Desempeño Docente, que sea un proceso sistemático que de información útil, que facilite la toma de decisiones, sería una estrategia a considerar para su aplicación en el sistema educativo municipal, al que se dedica este trabajo.

Es de hacer notar que el diagnóstico mencionado, en el primer párrafo, es el resultado de investigaciones realizadas por técnicos especializados, que no integran las estructuras de decisión de la ANEP, que ni siquiera pertenecen a dicha institución y son críticos del sistema. Este grupo de investigadores, tomando en cuenta todo lo antes expuesto, ha determinado que, por las características del Sistema Educativo Uruguayo, el método mas indicado es el Modelo de Evaluación Sistemática de Daniel Stufflebeam ( CIPP ); esta escogencia se justifica debido a la complejidad del sistema educativo a evaluar, el cual requiere de la aplicación de un modelo que pueda evaluar, en forma independiente, y a la vez interactiva, el contexto, los insumos, el proceso educativo y el producto; por lo tanto, es un modelo que evalúa en forma sistematizada y exhaustiva, que permite identificar diferentes problemas relacionados o independientes, atenderlos y observar que cambios, modificaciones o correcciones causa en el sistema completo para lograr el mejoramiento continuo del proceso educativo.

## II.2 El Perfil del Docente.

### II.2.1 Concepto del Perfil del Docente.

El Perfil del Docente consiste en el conjunto de características ideales, establecidas a partir de un set de competencias requeridas para que mediante ellas, se logre alcanzar los cambios necesarios en las instituciones educativas y así poder mejorar y actualizar la gestión escolar.

Hoy se acepta un nuevo enfoque educativo, cuyas unidades de análisis no son las acciones del docente, sino las del alumno, las cuales marcan la dirección que logrará innovaciones educativas, con garantías de éxito.

Los nuevos paradigmas educativos son:

- **La educación centrada en el aprendizaje**, se basa en desarrollar los procesos internos de la persona que aprende y no los factores externos al proceso de aprender, tales como recursos, tiempo, etc.
- **El aprendizaje significativo**, identifica los procesos y fenómenos en los que consiste aprender y no solamente, a que el aprendizaje se centre en el alumno, sino que, hay que conocer los principios básicos del aprendizaje humano, para que el niño aprenda mejor.
- **La calidad total**, es un concepto educativo que no puede ignorar los valores, creencias, expectativas y exigencias de la sociedad.
- **Las tecnologías de comunicación e información nuevas**, ayudan a la adquisición del conocimiento; no se concibe una educación moderna sin la colaboración de ellas. Es indispensable que las tecnologías instruccionales, estén al servicio de la pedagogía del desarrollo de la inteligencia. ( Enciclopedia Pedagógica Espasa. Tomo 2, 2002.)

Con estos cambios de paradigmas educativos, la responsabilidad del docente no puede seguir siendo la misma, ni continuar centrada en el profesor y su enseñanza, sino que se centra en el alumno y su aprendizaje; cambia también, la condición estática de la enseñanza a otra condición dinámica, basada en el cambio, la innovación y la tecnología.

Existen diferencias en la forma de definir, que es un docente, para unos es un trabajador de la educación, para otros es un servidor público, para otro grupo, es simplemente un apóstol; pareciera ser, que este dilema es de poca importancia, pero en realidad, la manera en que concibamos al docente, repercute en la forma en la cual lo debemos evaluar. El docente es un profesional que posee un saber complejo y específico, que elabora estrategias de enseñanza y que decide, con cierto nivel de autonomía, los contenidos, métodos y técnicas de acuerdo a las características del grupo de alumnos, mediando para favorecer la construcción del conocimiento; por lo tanto, es mejor considerarlos como profesionales expertos en procesos de enseñanza-aprendizaje y son los actores sociales de cambio; esto implica, que su campo de trabajo docente se defina como práctica investigativa.

Para evaluar el desempeño del docente es indispensable precisar, cual es su misión educativa específica y cuales son los conocimientos, capacidades y actitudes que corresponden a las tareas inherentes a esa misión.

Es por esta razón, que en los últimos diez años, en la educación, han surgido cambios, que han traído como consecuencia un nuevo concepto, la “Competencia”, que según Fernández, J. (2005), en su forma mas simple, se define como: características personales, causantes de acciones que producen resultados adecuados, en diferentes contextos y situaciones, funcionando como un sistema globalizado.

### **II.2.2 Perfil del Docente de las Escuelas Municipales.**

Para evaluar el desempeño del docente es indispensable precisar, cual es su misión educativa específica y cuales son los conocimientos, capacidades y actitudes, que corresponden a las tareas inherentes a esa misión, en función de lo cual se elaboró el perfil del docente siguiente:

- Formado profesionalmente en el área de educación.

- Responsable en el cumplimiento de las funciones inherentes a su cargo.
- Ético en su comportamiento.
- Con actitudes morales y cívicas.
- Hábil en el manejo de conflictos.
- Hábil para comunicar.
- Capacitado para planificar.
- Promotor de un aprendizaje basado en los nuevos principios educativos.
- Conocedor de los procesos y métodos de enseñanza-aprendizaje.
- Hábil en el manejo de la clase.
- Diestro en la evaluación escolar.
- Diestro en el manejo de herramientas tecnológicas de comunicación e información.
- Dispuesto a la formación permanente.

En la actualidad al hablar del perfil del maestro, se debe hablar de la escuela, y de la sociedad a donde se inserta, que esta sometida a rápidos cambios, que la hacen cada día mas complejas, de ahí, que los maestro sean quienes tengan la responsabilidad de crear, las oportunidades de aprendizajes necesarias, para ayudar a todos y cada uno de sus alumnos a salir airoso, a pesar de la complejidad que los rodea. En este momento por sus características es mas importante que nunca, el perfil del maestro.

### **II.2.3 Definición de las Competencias del Docente de las Escuelas Municipales de El Hatillo.**

Tomando en consideración los cambios educativos y aplicando este nuevo concepto, se procedió a elaborar un conjunto de competencias, mediante la realización de mesas de trabajo, con el personal, a partir de las cuales, se determinó el Perfil del Docente de las escuelas municipales. Es importante destacar que dichas competencias son profesionales e individuales.

Competencias:

- Capacidad para cumplir con todas las funciones inherentes a su cargo y con las normas de la institución
- Capacidad para actuar con un comportamiento ético en lo personal y lo profesional.

- Capacidad para fundamentar su acción docente, en la creación de espacios democráticos en el aula, en el desarrollo de actitudes y valores morales y cívicos.
- Habilidad para manejar conflictos.
- Habilidad para establecer canales fluidos de comunicación, que faciliten la interrelación.
- Habilidad para planificar y establecer relaciones entre los procesos pedagógicos, teniendo en cuenta la pertinencia y transversalidad de las áreas y proyectos.
- Capacidad para fomentar el aprendizaje en base a los cuatro pilares de la educación, aprender a ser, aprender a convivir, aprender a conocer y aprender a hacer.
- Capacidad para aplicar en los procesos de enseñanza-aprendizaje, los métodos y estrategias de acuerdo a las características grupales e individuales
- Capacidad para instrumentar los elementos metodológicos, en los procesos de enseñanza-aprendizaje esenciales, de cada una de las etapas de la clase (inicio, desarrollo y cierre).
- Capacidad para evaluar los conocimientos, a fin de lograr que el alumno, evalúe su propio nivel de aprendizaje, a partir de la evaluación del profesor.
- Habilidad para incorporar conocimientos y herramientas tecnológicas al desarrollo del quehacer educativo cotidiano.
- Capacidad para autoevaluarse, a fin de mantenerse actualizado en su formación personal y profesional, que le permita lograr una realización integral, humana y permanente.

### **II.3. Evaluación del Desempeño.**

A través de los años, los descubrimientos científicos permitieron introducir cambios en los procesos industriales, para alcanzar una mayor productividad; paralelamente a estos cambios, se fueron desarrollando los mercados a escala internacional, trayendo como consecuencia directa, el aumento del tamaño de las organizaciones, generando así, una nueva realidad en la administración de los recursos humanos con el fin de mejorar la eficacia y la eficiencia del personal, y a la vez, para poder así manejar tal situación en las grandes empresas.

Esto propició el auge del estudio de las ciencias administrativas, al ir surgiendo diversas corrientes en función de los distintos principios que la sustentan , tales como los expresados por Frederick Winslow Taylor (1856-1915), en su libro “La

Administración Científica”, los expuestos por Henry Fayol (1880 -1949), en ”La Administración Industrial y General”, los iniciados por George Elton Mayo (1880-1949), en “La Escuela de Relaciones Humanas”, los impulsados por Peter Ferdinand Drucker (1909) en “La Administración por Objetivos” y muchos más que trataron de brindar soluciones a las nuevas problemáticas.

Aunque cada una de las diversas corrientes se centra en diferentes áreas de interés, todas tienen en común, la medición del comportamiento de los miembros de la organización, lo cual permite desarrollar y mejorar los niveles de productividad, establecidos como óptimos por la organización. Uno de los aspectos que más preocupa, es sin duda alguna, como coordinar los esfuerzos de sus integrantes, para el logro de los objetivos organizacionales.

Para dar respuesta a esta necesidad de lograr los objetivos institucionales, fueron surgiendo enfoques técnicos e instrumentos que trataban de medir el comportamiento de los miembros de una organización; es decir, nace la Evaluación del Desempeño. Esta Evaluación del Desempeño surgió en los Estados Unidos de Norteamérica en el decenio de 1920 a 1930, cuando las empresas comenzaron a introducir políticas retributivas, relacionadas con las responsabilidades del puesto de trabajo y con los aportes de los empleados al éxito de la organización.

### **II.3.1 Definición, Objetivos, Características y Finalidades.**

Para Puchol, en 1995, la evaluación del desempeño era un procedimiento continuo, sistemático, de expresión de juicios acerca del personal en relación con su trabajo habitual, el cual pretendía sustituir los juicios ocasionales, formulados de acuerdo a los más variados criterios. En el año 1998, la evaluación del desempeño se definía como: “un proceso en el cual se mide el grado en que cada trabajador mantiene su idoneidad y cumple los objetivos del cargo o puesto de trabajo que desempeña (eficacia), así como la forma en que utiliza sus recursos para lograr dichos objetivos

(eficiencia)” , Martínez Carlos (1998). Para el año 2000 Werther Davis (2000 Pág. 298) decía: “la evaluación del desempeño es proporcionar una descripción exacta y confiable, de la manera en que el empleado realiza sus labores y cumple con sus responsabilidades”. A fin de lograr el objetivo mencionado, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el cargo, ser prácticos y confiables; es necesario que tengan niveles de medición o estándares verificables.

Los objetivos de la evaluación del desempeño, buscan contribuir, el cumplimiento de las metas individuales y los objetivos del colectivo y evaluar si se logran, valorar periódicamente los resultados, tomar acciones necesarias y establecer normas que midan el desempeño; a fin de determinar los beneficios para el evaluador, el evaluado y para la organización. Las características de la evaluación del desempeño son: un proceso continuo, sistemático y objetivo que deben considerar el antes y el ahora; así mismo, deben también establecer sus finalidades tales como, evaluar el rendimiento, proporcionar oportunidad de mejoramiento y formación docente, a la vez que, ser un sistema de doble vía que mejore las relaciones humanas.

### **II. 3.2 Clasificación de la Evaluación del Desempeño según el Criterio Histórico.**

#### **Evaluación como Sinónimo de Medición.**

Esta se origina a partir de la corriente psicológica conductista. Sus mayores ventajas consisten en su objetividad, confiabilidad y que se puede manejar gran cantidad de datos; sin embargo, su aspecto negativo, es que tiene un alcance limitado.

#### **Evaluación como Determinación de Congruencia entre Logros y Objetivos.**

Este enfoque se relaciona con la obra de Taylor (1973), quien define la evaluación como “el proceso de determinar en que grado los objetivos están siendo logrados por el programa de instrucción”. Sus aspectos positivos consisten en que diferencia los

conceptos de evaluación y medición, amplía el ámbito de la evaluación, al no centrarse solo en cambios de conducta, es sistemático y permite el feed-back. Los aspectos negativos son: que limita el rol del evaluador a una función técnica, los objetivos son casi siempre conductas a lograr y no reconsidera las fases intermedias, sino la comprobación final.

### **Evaluación como Juicio de Expertos.**

Esta evaluación establece que evaluar es emitir juicios (Salcedo, 1984). Entre sus principales ventajas se encuentran que es fácil de implementar y considera numerosos factores simultáneamente, sin requerimientos estadísticos; también, los resultados se pueden entregar inmediatamente al concluir la evaluación. Sus principales desventajas son que su objetividad y confiabilidad son cuestionables.

### **Evaluación como Suministro de Información para la Toma de Decisiones.**

Según la propuesta de Alkin (1969) y Stufflebeam (1971) conocida como el modelo CSE (Center for the Study of Evaluation) y CIPP (Context, Input, Process, Product), "la función fundamental de la evaluación será entonces: determinar el grado de discrepancias entre objetivos y logros del sistema (evaluación de congruencias) y verificar nuevas oportunidades sociales o culturales (evaluaciones de contingencias), con miras al mejoramiento del sistema como un todo" (Salcedo 1984, Pág. 18).

La ventaja de éste enfoque consiste en colocar la evaluación en un ámbito más amplio y la concibe como una actividad altamente racional, la cual introduce la toma de decisiones como un principio organizador alternativo a los objetivos. Entre las desventajas encontramos que es difícil de operacionalizar, aplicar y mantener; así como también, es difícil identificar las diversas instancias de toma de decisiones.

### **Evaluación no Basada en Objetivos.**

Este modelo lo propone Scriven en 1974 y Salcedo (1984, pág.19) lo critica al decir que: “el conocimiento por el evaluador de los objetivos de un programa, constituye un factor distorsionante, el cual contribuye, a proporcionar solo un perfil parcial y limitado de la entidad evaluada”; la evaluación, según este modelo, debe evitar el uso de los objetivos como criterio organizador y al contrario debe atender los efectos reales del programa y contrastarlos con un perfil de necesidades previamente identificadas para comparar en que grado responden a estas últimas necesidades.

Entre las limitaciones que este modelo evaluativo presenta se encuentran las siguientes: no da respuestas a como identificar y juzgar los efectos reales de un programa, así se prevean o no; no indica como se aplicará en la práctica, que variables, instrumentos, estándares y datos se usaran, no ofrece lineamientos acerca de la evaluación previa de las necesidades requeridas para su puesta en práctica.

### **II.4. Evaluación del Desempeño Docente.**

Las organizaciones educativas no han escapado a la necesidad de evaluar sus instituciones y su personal, es así que actualmente sus esfuerzos están dirigidos al mejoramiento constante de la educación, lo que lleva a identificar el mejoramiento del desempeño profesional del docente, como un aspecto importante, para alcanzar una exitosa gestión escolar.

La evaluación educativa puede ser concebida de diversas maneras y se agrupa en seis categorías, a saber:

1. Por la función que realiza.
2. Por la finalidad que persigue, formativa o sumativa.
3. Por la participación de los agentes de evaluación: autoevaluación, heteroevaluación o coevaluación.
4. Por la ubicación de los agentes de evaluación: externa o interna.
5. Por el momento: inicial, procesual y final.
6. Por el enfoque metodológico en: cualitativa, cuantitativa y cuali-cuantitativa.

Es también posible combinar varias categorías.

Los sistemas de evaluación del desempeño del docente en la actualidad, han incorporado las seis categorías antes mencionadas, en la evaluación de las instituciones escolares, que requieren conocer la eficiencia obtenida con el esfuerzo y los recursos disponibles, en un plazo determinado, a fin de optimizarlos y lograr un mejor desempeño escolar.

#### **II.4.1 Definición, Funciones y Fines del Desempeño Docente.**

Un Sistema de Evaluación del Desempeño Docente, se define como un proceso de construcción del conocimiento, a partir de la realidad, con el objetivo de causar cambios positivos en ella y nunca es un hecho aislado, sino, un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables, con el objetivo de comprobar y valorar el efecto educativo que produce en los alumnos, el despliegue de sus capacidades pedagógicas, su emocionalidad, responsabilidad laboral y la naturaleza de sus relaciones interpersonales con alumnos, padres, representantes, directivos y demás colegas de la institución donde labora, así como, en otras instituciones de la comunidad ( Héctor Valdez Veloz 2000 ).

La evaluación, tiene una función diagnóstica del desempeño del docente y representa la síntesis de los aciertos y desaciertos en el ejercicio de su labor, de manera que esto sirva como guía para determinar las acciones de capacitación y superación que requiera para su mejoramiento personal y profesional. Así mismo, tiene una función instructiva, que debe proporcionar un resumen de indicadores del desempeño docente, que permita a los interesados incorporarse a la nueva experiencia de aprendizaje laboral, generando una estrecha relación entre los resultados de la evaluación del docente, las motivaciones y las actitudes hacia el trabajo. Cuando el docente conoce con precisión como es percibido su trabajo por los demás, le es fácil desarrollar estrategias para superar sus deficiencias y se induce a que el evaluado

alcance la madurez, aprendiendo de sus errores y siendo capaz de autoevaluarse en forma crítica.

Los fines de un sistema o modelo de evaluación, deben de tomarse en cuenta a la hora de la escogencia de un adecuado sistema de evaluación que, este en sintonía con los propósitos que se desea logren los actores que participan en el hecho educativo. Para poder aplicar en la práctica cualquier sistema de evaluación del desempeño docente deben identificarse y considerarse sus fines, a saber:

### **Mejoramiento de la Escuela y la Labor Pedagógica.**

Es imprescindible integrar el mejoramiento de la escuela y de la enseñanza, a los sistemas de evaluación del docente, a fin de que, los docentes conviertan estos objetivos de mejora de la institución escolar y de mejora de la enseñanza, en parte integral de sus propios objetivos de crecimiento profesional. En la medida que se encuentren los docentes alerta con respecto a su rol, a sus tareas y a sus funciones y sepan como ejecutarlas y mejorarlas, estos centrarán su atención en el requerimiento del aprendizaje de sus alumnos y en sus necesidades de desarrollo profesional.

### **Mejoramiento Profesional.**

El interés de la evaluación para el mejoramiento profesional, es la facilidad que presta para la recopilación de datos que permite mejorar, incluso a los docentes que son minimamente competentes, en el desempeño de sus labores. El desarrollo profesional puede ocurrir en varias esferas de la vida del docente, pueden mejorar su conocimiento y capacidad en relación a sí mismo, a sus roles, a su contexto educacional, o a su aspiración de carrera.

### **Optimizar el Control Administrativo.**

La evaluación del desempeño del docente debe hacer algo más que garantizar la existencia de capacidad y conocimientos básicos, debe estimular a los docentes a crecer profesionalmente con el objetivo de poder ascender profesionalmente dentro de la institución.

### **Incentivos Económicos por Meritos.**

La evaluación debe proporcionar criterios y estándares de medición, cada vez más precisos, para crear incentivos salariales, ascensos etc.

### **II.4.2 La Evaluación del Desempeño y la Calidad de la Enseñanza.**

La calidad en la enseñanza escolar es difícil de definir, algunos autores la asocian al logro de objetivos en función de los resultados obtenidos y otros, la asocian con la satisfacción de los padres y representantes de los alumnos; pero en ambos casos, la calidad de la enseñanza se presenta con múltiples significados: buena, útil, eficaz, valiosa, bien organizada, rentable, etc.

La evaluación es inherente al concepto de calidad y ambas, no pueden concebirse por separado, porque cuando la calidad trata de ser equivalente a la excelencia, requiere establecer niveles de calidad y será solo mediante la evaluación que se logre establecer estos niveles. La calidad es la búsqueda de la excelencia y la evaluación supone, el soporte de acciones, que se realicen para lograrla. En la práctica docente en las instituciones, es donde se define lo qué es la calidad y como se alcanza.

Se acepta, que la calidad educativa responde a indicadores y estos, tienen relación con la manera como entendemos la calidad, lo cual nos hace pensar que cada escuela, debe realizar discusiones, acerca del concepto de la calidad de la enseñanza que se quiere lograr. Los especialistas han buscado términos para la calidad en las escuelas,

así vemos que se usan los términos, calidad total, círculos de calidad, desarrollo institucional, etc.

El mejoramiento de la calidad, dependerá de que las personas participantes en el hecho educativo, tengan una idea clara de los criterios conforme a los cuales se define la calidad; esto supone, la necesidad de definir, concretar y planificar el proceso de búsqueda de la calidad, lo cual se hará mediante la definición, concreción y planificación de una evaluación de la escuela, o de aspectos de la misma, de acuerdo a su necesidad y disponibilidad. Esta búsqueda de la calidad, es una propuesta para analizar los programas educativos, el desempeño del docente en el aula, o de la escuela en su conjunto, ya que la calidad, puede ser de los diversos componentes de una escuela.

Dado que la calidad es un proceso de desarrollo institucional, que interviene en el mejoramiento de las escuelas, en la formación permanente de los docentes, en el currículo y en la relación adecuada de la comunidad educativa, se debe tomar en cuenta que será necesario:

- Involucrar en cada escuela, a toda la comunidad educativa, en la definición y concreción de la calidad.
- Establecer una planificación, que sistematice las acciones para un mejoramiento continuo.

## **II.5. Sistemas de Evaluación del Desempeño Docente.**

La evaluación de la acción del docente se ha llevado a cabo en muchos países que han iniciado procesos de reforma educativa. Los sistemas de evaluación más usados han sido:

### **II.5.1 Centrados en el Perfil del Docente.**

Esta evaluación consiste en evaluar el desempeño de un docente, tomando en consideración, si los rasgos y características del evaluado, concuerdan con un perfil seleccionado por el conjunto de actores del proceso educativo.

El aspecto positivo consiste en que la conformación del perfil del profesor ideal es alcanzada mediante el consenso de todos. Entre sus aspectos negativos se encuentran que, establece un perfil prácticamente inalcanzable y que puede haber poca relación entre las características ideales del perfil y el rendimiento de los alumnos.

### **II.5.2 Centrados en los Resultados.**

Su principal característica consiste en evaluar el desempeño del docente, solamente a través de los resultados o aprendizajes alcanzados por sus alumnos.

Lo importante no es lo que hace el docente, sino ver que le sucede a los alumnos como consecuencia de lo que el docente hace. Las desventajas consisten en que se pueden descuidar, aspectos del proceso de la enseñanza-aprendizaje. Así mismo, es injusto que el docente sea el único responsable del éxito de sus alumnos, ya que se sabe que esto último, se debe a múltiples factores.

### **II.5.3 Centrados en el Comportamiento del Docente en el Aula.**

Propone evaluar el desempeño docente mediante la comprobación de los aprendizajes o resultados alcanzados por sus alumnos. Se evalúa la capacidad del docente, para crear un ambiente favorable para el aprendizaje en el aula. Este modelo es el que predomina desde los años sesenta, pero se le critica la importancia que tiene la subjetividad del evaluador.

### **II.5.4 Centrados en la Práctica Reflexiva.**

Se trata de una evaluación para la mejora del personal académico y no de control para despidos o promociones. Concibe la enseñanza como una secuencia de episodios de

encontrar y resolver problemas, y con ello la capacidad del docente crece a medida que define y resuelve los problemas prácticos; en su desarrollo existen tres etapas: una sesión de observación y registro de actividades, una conversación reflexiva entre el evaluador y el evaluado para determinar la significación y la coherencia de lo observado, y por último, una conversación de seguimiento, donde se discuten los temas conversados y las acciones tomadas en la etapa anterior.

### **II.5.5 Centrados en el Ámbito.**

La evaluación puede clasificarse según su ámbito de acción, lo cual es complejo, porque un ámbito menor, puede ubicarse dentro de uno mayor que lo contenga o puede ser independiente; es decir se puede evaluar todo el sistema, el subsistema o solo un componente; desde este punto de vista las evaluaciones pueden ser:

Evaluación institucional o de centros educativos, donde se evalúan centros educativos en forma global, siendo un proceso complejo por la diversidad de componentes y procesos existentes.

Evaluación curricular, que incluye la evaluación de programas y planes educativos. El currículo es el recurso normativo principal del proceso de enseñanza-aprendizaje y su evaluación debe ser una actividad sistemática y permanente.

Evaluación de programas; entendiendo por programas, un conjunto de actividades que van dirigidas a la obtención de unos objetivos y está incluido en la evaluación curricular.

Evaluación del ambiente físico; no se evalúa la edificación solamente, sino la condición de todos los equipos y los materiales necesarios para el proceso educativo.

Evaluación de la enseñanza y el aprendizaje: esto abarca los distintos componentes del proceso pedagógico y su relación entre sí; lo cual incluye, evaluación del

aprendizaje, evaluación del programa pedagógico y la evaluación del desempeño docente; es de esta última evaluación, que se ocupa este trabajo.

## **II.6. Sistemas Alternativos de Evaluación del Docente.**

### **II.6.1 Evaluación Sistemática de Stufflebeam (CIPP).**

Guba y Lincoln (1990) habla de cuatro generaciones de la evaluación, la primera la generación medicional, es decir la evaluación como medición, solo producía datos; la segunda, la generación de descripción, nace como una reacción a la medición y produce la descripción de criterios; la tercera, generación de juicios, nace como una reacción a la primera y a la segunda, y en lugar de datos o de descripción de criterios se caracterizó por el esfuerzo, para crear juicios y se destaca por la toma de decisiones. Es una concepción reciente en el campo educativo y Stufflebeam es el máximo exponente de esta tendencia; que señala, que la toma de decisiones requiere de varios tipos de evaluación, asociadas a las decisiones, derivándose de estas cuatro decisiones el planteamiento, la estructuración, la implementación, y el reciclaje, y tomando en cuenta no solo el desarrollo del proceso si no también el final del mismo.

Stufflebeam, en 1966, decidió proporcionar a directivos y personal de las instituciones educativas, evaluaciones que ayudaran a administrar y perfeccionar los programas. Presenta una evaluación redefinida como un proceso, mediante el cual se diera información útil, para facilitar la toma de decisiones. De esta manera reconceptualiza la evaluación y presenta la estructura básica del CIPP (contexto, input, proceso y producto); que consta de los tres elementos principales: actividades, decisiones y evaluación. Una vez establecidos, conocidos y compartidos los criterios de excelencia de una institución educativa, se podrá efectuar un diagnóstico mediante una evaluación, con el propósito de proponer acciones que contribuyan a un mejor desempeño de la institución.

Esta evaluación cumple con la función de suministrar información útil que facilite el control de calidad y el mejoramiento del sistema, esto implica el compromiso de todos los actores de la organización, en la búsqueda de la excelencia, en este esfuerzo común, el docente tiene un alto grado de responsabilidad con respecto a su actitud, sus acciones y sus metas; el directivo tiene el papel de líder facilitador, que proporciona las condiciones y las oportunidades para el logro de este mejor desempeño. Su utilización se concibió para promover el desarrollo y ayudar a los directivos y personal docente de una institución a obtener y utilizar una información continua y sistemática para satisfacer las necesidades prioritarias, o por lo menos, utilizar lo mejor posible, los recursos disponibles; esto, se realiza mediante una evaluación del contexto, una evaluación de la entrada, una evaluación del proceso y una evaluación del producto, o combinaciones de estas.

Evaluación del Contexto, examina las necesidades de las instituciones, determina las facilidades que la comunidad ofrece para ayudarlas, diagnóstica las situaciones que necesitan cambio, valora la eficacia de las metas y prioridades institucionales.

Evaluación de Entrada, determina el proceso mediante el cual se puede verificar que cambios son necesarios y se puede apreciar el éxito, el fracaso, o la eficacia de un cambio. Para lograr lo anterior, hay que examinar críticamente los métodos potencialmente aplicables.

Evaluación del Proceso que consiste en una comprobación continua de la realización de un plan; la cual proporciona información acerca del ritmo de las actividades del programa y controla la utilización eficiente de los recursos; así mismo, puede actuar como una guía para la modificación del plan; si fuese necesario, también valora periódicamente, si los participantes aceptan el programa y si desempeñan sus funciones.

Evaluación del Producto: La evaluación del producto valora, interpreta y juzga los logros de un programa. La información continua es tan importante durante el

desarrollo del programa como hacia su final y debe incluir un pronóstico de cómo funcionará el programa a largo plazo.

Los resultados deben examinarse desde el punto de vista del conjunto total, de subgrupos e incluso de individuos, para así conseguir un índice global del éxito del programa, en lo que se refiere a la satisfacción de las necesidades colectivas y diferenciales de los individuos. De igual manera, se deberán analizar los resultados negativos y positivos y atender los efectos del programa, deseados y no deseados.

### **II.6.2 Evaluación de los Aprendizajes en la Educación Superior.**

Según Villarroel (1970), la evaluación del aprendizaje se define como “el proceso mediante el cual se comparan los objetivos previstos con los logros“. Las características esenciales de la evaluación son: válida, continua y acumulativa.

### **II.6.3 Evaluación Integrativa - Adaptativa, de Salcedo.**

Se define como la búsqueda sistemática del saber mediante una relación recíproca e indisoluble, entre los datos y la teoría y entre ésta y el método, el que se concibe estrechamente vinculado a las características del objeto a estudiar y a la conceptualización que se deriva de la teoría y los datos ( Salcedo, 1995, p.89 ).

Pasos a seguir:

- Caracterización del contexto de la evaluación.
- Identificación del objeto o entidad a evaluar.
- Identificación de los grupos interesados en la evaluación.
- Formulación de los propósitos de la evaluación.
- Definición de las unidades de análisis.
- Determinación de las fuentes de información.
- Selección de instrumentos y técnicas a utilizar.
- Identificación de los problemas o interrogantes a responder.

#### **II.6.4 Evaluación de 360°.**

Esta evaluación es una vía efectiva para obtener información sobre los resultados del desempeño y los patrones del comportamiento de las personas que conforman una organización. Los vacíos en el proceso de retroalimentación entre los integrantes de la organización se presentan porque, las personas no tienen las habilidades adecuadas para una comunicación efectiva; esto, impide identificar y diagnosticar las necesidades de desarrollo que a diario se presentan en el ámbito laboral.

La retroalimentación multifuente fue introducida aproximadamente en 1990 y es conocida como un mecanismo eficiente que tiene como herramienta básica la tecnología para recolectar mediciones estructuradas y objetivas acerca de las áreas de competencia, individuales y grupales, de una variedad de fuentes tales como, jefes, clientes, compañeros de trabajo y subalternos.

Permite evaluar el comportamiento posible objetivamente, estableciendo un balance entre puntos de vista diferentes de los actores que conforman e interactúan en las organizaciones. Para aplicar este tipo de evaluación es indispensable, concientizar sobre las competencias que requiere la organización, estableciendo las características que conforman el perfil o modelo ideal del cargo, así como medir el grado de aproximación personal a las competencias mediante alguna herramienta tecnológica; es necesario destacar la importancia que tiene el acompañamiento y apoyo, para motivar al individuo integrante de la organización, en el camino hacia el logro de los objetivos organizacionales.

### **CAPITULO III. MARCO METODOLOGICO.**

A continuación se describe la ruta metodológica, seguida en el proceso de estructuración del Sistema de Evaluación del Desempeño Docente, en las Escuelas del Municipio El Hatillo. La investigación se puede ubicar dentro de la modalidad de proyecto factible, ya que intenta solucionar una necesidad institucional, a partir del estudio de las condiciones que ofrezcan opción de respuesta. En este caso, previo a los requerimientos institucionales que legitiman la propuesta, se optó por investigar las realidades pedagógicas e institucionales de la red de escuelas, para ver que sistema de evaluación docente, se adecua a la naturaleza y a los alcances requeridos.

#### **III.1. Tipo de la Investigación.**

Este trabajo consiste en la Propuesta de un Sistema de Evaluación del Desempeño Docente en las Escuelas del Municipio de El Hatillo, la cual se desarrolló mediante la metodología del **proyecto factible** en dos fases, siendo la primera fase el **diagnóstico** institucional, para luego establecer las posibles soluciones al problema, a partir de una **propuesta de diseño**; en este caso, los requerimientos estaban dados por la Dirección de Educación de la Alcaldía de El Hatillo; por lo tanto, se procedió a hacer viable un sistema de evaluación, mediante un modelo operativo. La segunda fase del proyecto factible, consistió en la propuesta de un diseño del sistema de evaluación, para que siendo aprobada por las instancias competentes, comience su ejecución en el próximo año escolar 2007-2008.

Para el diseño del sistema de evaluación del desempeño docente se siguió un enfoque cualicuantitativo, el cual contó con la participación de todos los involucrados en el proceso educativo, donde se inserta el análisis de opiniones con el estudio de elementos, productos del análisis estadístico, puede entenderse como una investigación aplicada al campo educativo y a los procesos inherentes a las prácticas educativas, no se dirige a la generación de conocimientos, sino a la realización de propuestas operativas que potencien el mejoramiento en el quehacer diario de los

docentes y de las escuelas del municipio, evidenciándose la necesidad de aplicar un sistema de evaluación del desempeño docente, adaptado a la realidad de las escuelas municipales, con la finalidad de superar deficiencias.

### **III.2. Población.**

Este trabajo abarca una población de 57 docentes pertenecientes a las 7 escuelas Municipales de El Hatillo, las cuales trabajan en doble turno y pertenecen a las etapas Inicial y Básica I y II. Para el desarrollo de este trabajo se consultaron directivos y docentes a fin de recopilar información pertinente acerca de las debilidades existentes en la labor pedagógica de sus escuelas y la aplicación de una evaluación del desempeño docente, para lo cual se pasaron encuestas a los docentes y se efectuaron, entrevistas semiestructuradas con ellos.

### **III.3. Instrumentos y Procedimientos.**

#### **La Encuesta.**

Para obtener información acerca de la cultura de evaluación de los docentes de las escuelas municipales, el Departamento de Planes y Programas de la Dirección de Educación de El Hatillo, tomó la decisión de hacer una medición de opinión al respecto. Para este sondeo de opinión, se utilizó la técnica de encuestas estructuradas, que se pasaron a docentes y directivos de las escuelas municipales. Paralelamente, se organizaron varias entrevistas semiestructuradas con docentes municipales, que aportaron información complementaria. (Anexo C)

El propósito de la investigación que se efectuó, mediante las encuestas y entrevistas, consiste en conocer el nivel de aceptación o rechazo, que tiene la evaluación como instrumento, para actualizarse profesionalmente y para mejorar la calidad de los docentes.

**Diseño de la muestra:** la muestra consiste en cincuenta y siete docentes, a fin de presentar una muestra del mayor tamaño posible; la estrategia de muestreo fue

dirigida a encuestar los directivos y docentes en las áreas comunes y patios de las escuelas y ningún docente fue excluido si estaba presente.

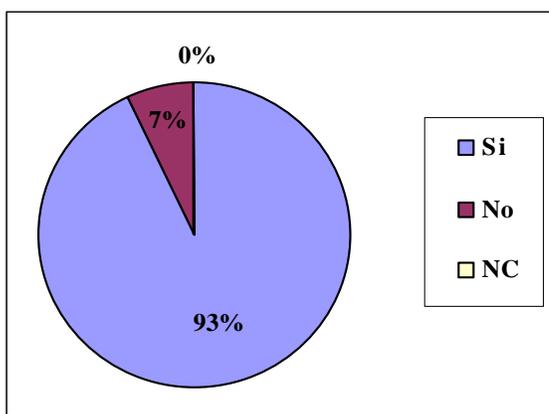
**Diseño de la encuesta:** las encuestas que se aplicaron a los directivos y docentes de las escuelas municipales, fueron iguales para todos los encuestados y consta de once preguntas con dos alternativas de respuesta, Sí y No y en el caso que no contesten, se considerará como no contestó. Los resultados fueron calculados, tabulados y expresados en gráficos circulares en función de porcentaje.

### III.4 Análisis Estadístico de las Encuestas de la Opinión sobre la Evaluación del Desempeño, de los Docentes de las Escuelas de El Hatillo.

**Tabla I. Distribución de la Frecuencia de la Opinión sobre el Significado de la Evaluación del Desempeño.**

Ítems	F(x)	Si	No	NC
1- ¿Sabe usted lo que es una Evaluación del Desempeño?	57	53	4	0

**Gráfico I. Distribución Porcentual de la Opinión sobre el significado de la Evaluación del Desempeño.**



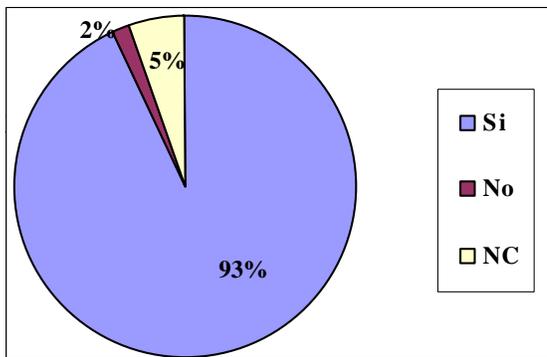
**Análisis e interpretación de los resultados:**

En el gráfico se aprecia que el 93% de los encuestados saben que es, la Evaluación del Desempeño, lo que podría facilitar la implementación del sistema, mientras que un 7 % dijo no saber que es.

**Tabla II. Distribución de la Frecuencia de la Opinión sobre La Evaluación del Desempeño y su Influencia sobre el Trabajador.**

Ítems	F(x)	Si	No	NC
2- ¿Considera que la Evaluación del Desempeño es un proceso positivo para usted como trabajador?	54	53	1	3

**Grafico II. Distribución Porcentual de la Opinión sobre la Evaluación del Desempeño y su Influencia sobre el Trabajador.**



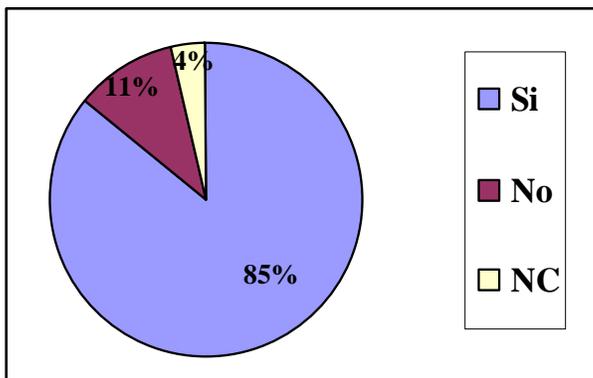
**Análisis e interpretación de los resultados:**

En el grafico se aprecia que el 93% de los encuestados, consideran que la Evaluación del Desempeño es un proceso positivo, lo que podría potenciar la aplicación del sistema, mientras que un 2% dijo que no lo considera así y el 5% restante no contesto.

**Tabla III. Distribución de la Frecuencia de la Opinión sobre La Evaluación del Desempeño y la Opinión del Jefe.**

Ítems	F(x)	Si	No	NC
3- ¿Considera que la Evaluación del Desempeño, le permite saber que piensa su jefe de su labor como empleado?	55	49	6	2

**Grafico III. Distribución Porcentual de la Opinión sobre la Evaluación del Desempeño y la Opinión del Jefe.**



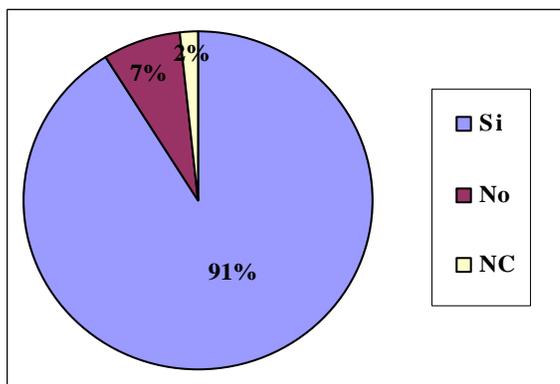
**Análisis e interpretación de los resultados:**

En el grafico se aprecia que el 85% de los encuestados, si considera que la Evaluación del Desempeño, les permite conocer, que piensa el jefe de su labor, lo cual podría hacer más aceptable la implementación de la evaluación de desempeño, mientras que un 11% no lo considera así y un 4 % no contesto.

**Tabla IV. Distribución de la Frecuencia de la Opinión sobre La Evaluación del Desempeño y el Mejoramiento de la Labor.**

Ítems	F(x)	Si	No	NC
4 -¿Considera que la Evaluación del Desempeño es un proceso mediante el cual, usted como trabajador, puede lograr mejores resultados en su labor?	56	52	4	1

**Grafico IV. Distribución Porcentual de la Opinión sobre la Evaluación del Desempeño y el Mejoramiento de la Labor.**



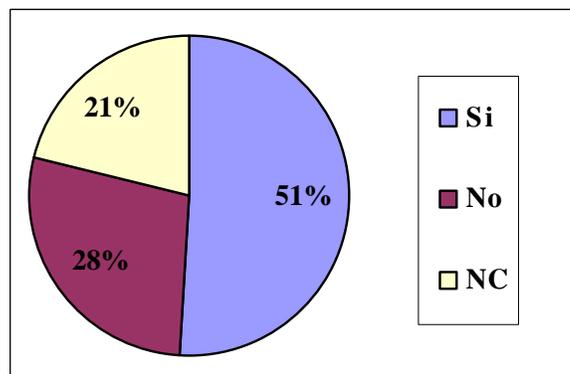
**Análisis e interpretación de los resultados:**

En el grafico se aprecia que el 91% de los encuestados considera que la Evaluación del Desempeño es un proceso mediante el cual, el trabajador puede lograr mejores resultados en su labor, lo cual haría deseable la evaluación del desempeño, el 7% dice que no es así y el 2% no contesto.

**Tabla V. Distribución de la Frecuencia de la Opinión sobre La Evaluación del Desempeño y la Correspondencia con la Medición de las Funciones.**

Ítems	F(x)	Si	No	NC
5- ¿Considera que los aspectos que mide el actual modelo de Evaluación del Desempeño, están de acuerdo con las funciones que desempeña?	45	29	16	12

**Grafico V. Distribución Porcentual de la Opinión sobre La Evaluación del Desempeño y la Correspondencia con la Medición de las Funciones.**



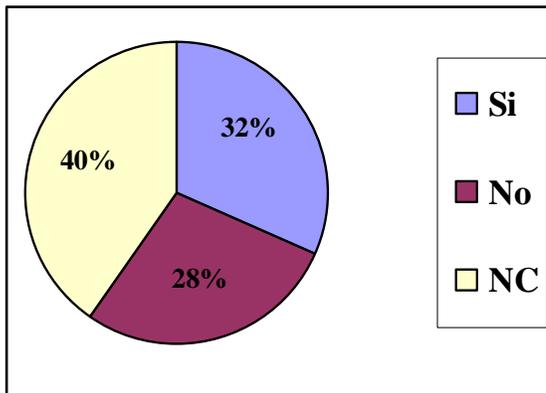
**Análisis e interpretación de los resultados:**

En el grafico se aprecia que el 51% de los encuestados, si considera que los aspectos medidos en el actual Modelo de Evaluación del Desempeño, están acordes con sus funciones, lo cual contribuirá a considerar que la evaluación es justa, el 28% dijo que no y el 21% no contesto.

**Tabla VI. Distribución de la Frecuencia de la Opinión sobre La Evaluación del Desempeño y la Medición de la Idoneidad.**

Ítems	F(x)	Si	No	NC
6 -¿Considera que el modelo de Evaluación del Desempeño mide la idoneidad suya como trabajador?	34	18	16	23

**Grafico VI. Distribución Porcentual de la Opinión sobre La Evaluación del Desempeño y la Medición de la Idoneidad.**



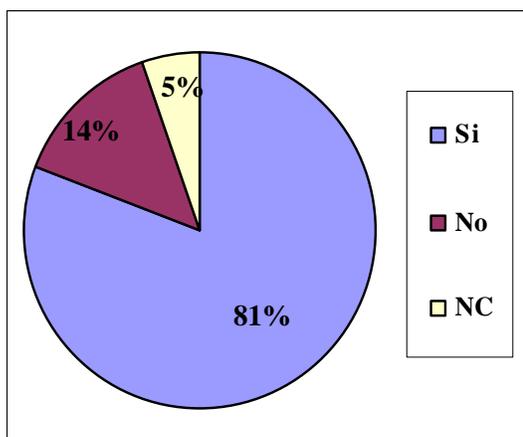
**Análisis e interpretación de los resultados:**

En el grafico se aprecia que el 32% de los encuestados considera que si mide la idoneidad, un 28% considera que no y un 40% no contesto.

**Tabla VII. Distribución de la Frecuencia de la Opinión sobre La Evaluación del Desempeño y las Relaciones con el Jefe.**

Ítems	F(x)	Si	No	NC
7- ¿Cree usted que la Evaluación del Desempeño mejora las relaciones entre usted y su jefe?	54	46	8	3

**Grafico VII. Distribución Porcentual de la Opinión sobre La Evaluación del Desempeño y las Relaciones con el Jefe.**



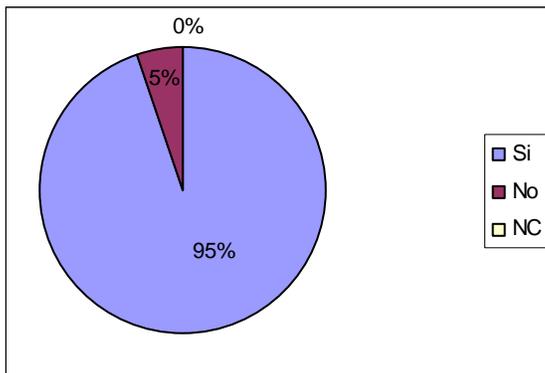
**Análisis e interpretación de los resultados:**

En el grafico se aprecia que el 81% de los encuestados considera que la Evaluación del Desempeño mejora las relaciones con su jefe, lo que evidencia una muy buena disposición hacia la evaluación de desempeño; el 14% opina que no y un 5% no contesto.

**Tabla VIII. Distribución de la Frecuencia de la Opinión sobre La Evaluación del Desempeño y la Motivación a Superarse.**

Ítems	F(x)	Si	No	NC
8- ¿El análisis de su desempeño profesional lo motiva a superarse?	57	54	3	0

**Grafico VIII. Distribución Porcentual de la Opinión sobre La Evaluación del Desempeño y la Motivación a Superarse.**



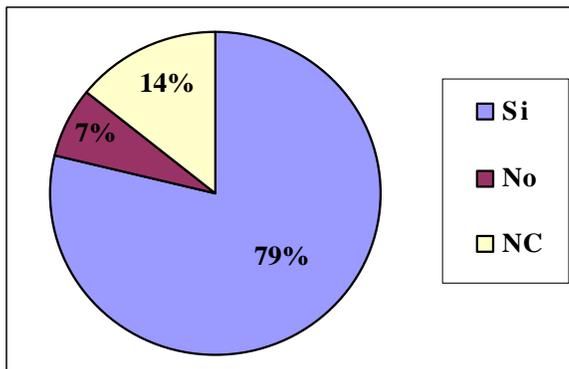
**Análisis e interpretación de los resultados:**

En el grafico se aprecia que el 95% de los encuestados afirma que el análisis de su desempeño profesional si lo motiva a superarse, lo que es ventajoso para la implementación de una evaluación de desempeño, el 5% dijo que no.

**Tabla IX. Distribución de la Frecuencia de la Opinión sobre las Entrevistas de Evaluación y el Alcance de Acuerdos Justos.**

Ítems	F(x)	Si	No	NC
9- ¿Durante las entrevistas con su jefe se alcanzaron acuerdos justos para mejorar su desempeño?	49	45	4	8

**Grafico IX. Distribución Porcentual de la Opinión sobre las Entrevistas de Evaluación y el Alcance de Acuerdos Justos.**



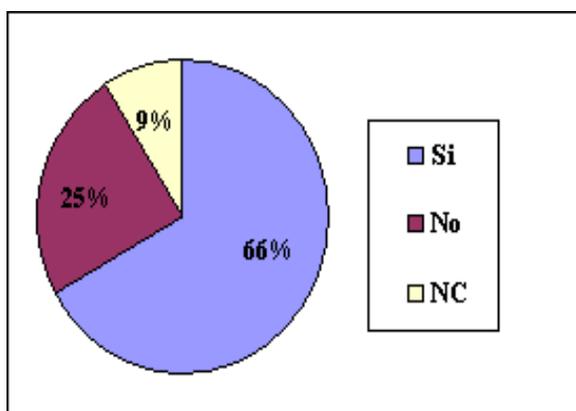
**Análisis e interpretación de los resultados:**

En el grafico se aprecia que el 79% de los encuestados afirman que durante las entrevistas con su jefe alcanzaron acuerdos justos para mejorar su desempeño, mientras que un 7% expresaron que no y un 14% no contesto.

**Tabla X. Distribución de la Frecuencia de la Opinión sobre el Proceso de Evaluación y la Participación de la Comunidad Educativa**

Ítems	F(x)	Si	No	NC
10- ¿Considera la posibilidad de que otros actores de la comunidad educativa puedan participar en el proceso de evaluación?	52	38	14	5

**Grafico X. Distribución Porcentual de la Opinión sobre el Proceso de Evaluación y la Participación de la Comunidad Educativa.**



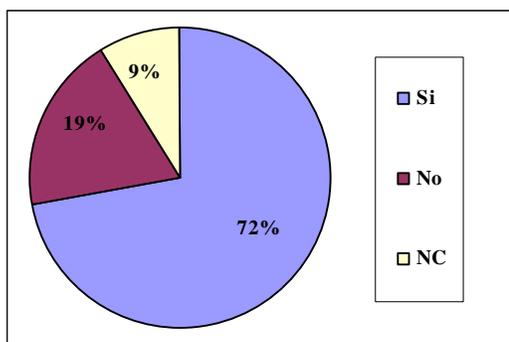
**Análisis e interpretación de los resultados:**

En el grafico se aprecia que el 66% de los encuestados, considera que si deben participar. Lo cual demuestra una buena disposición por parte de los docentes ante la posibilidad de que otros actores de la comunidad participen en el proceso de evaluación, mientras que un 25% opino que no y un 9% no contesto.

**Tabla XI. Distribución de la Frecuencia de la Opinión sobre La Evaluación del Desempeño y la Mejoría de la Comunicación**

Ítems	F(x)	Si	No	NC
11- ¿Considera que con la Evaluación del Desempeño puede proporcionar una oportunidad para mejorar la comunicación entre todos los actores de la comunidad educativa (docente, padres y alumnos)?	52	41	11	5

**Grafico XI. Distribución Porcentual de la Opinión sobre La Evaluación del Desempeño y la Mejoría de la Comunicación**



**Análisis e interpretación de los resultados:**

En el grafico se aprecia que el 72% de los encuestados considera que con la Evaluación del Desempeño se puede proporcionar una buena oportunidad para mejorar la comunicación, mientras que un 19% opino que no y un 9% no contesto.

#### **III.4.1. Discusión del Análisis Estadístico de la Encuesta de Opinión, de los Docentes de las Escuelas Municipales de El Hatillo.**

Para elaborar las encuestas se buscaron, algunos contenidos que a nuestro juicio, recogían las inquietudes y opiniones generalizadas en los docentes, acerca de la evaluación del desempeño. Después de analizar los resultados estadísticos se puede decir que la mayoría de las respuestas, en la mayoría de las 11 preguntas efectuadas, están por encima de un 79% de “Sí”, esto nos indica cuan cerca estamos del objetivo, de que se acepte unánimemente de una forma positiva la evaluación del desempeño.

En la respuesta a la pregunta uno de la encuesta se aprecia que existe una mayoría significativa de un 93% de los docentes encuestados que están familiarizados con el término evaluación del desempeño.

Considerando las preguntas 2 y 4, podemos inferir que la evaluación del desempeño se acepta como un proceso positivo, que puede mejorar su labor docente.

En las respuestas a la preguntas 3, 7 y 9, existe una opinión mayoritaria que considera que la evaluación mejora las relaciones del docente con su supervisor y hace que el supervisor entienda mejor, las funciones del docente; de igual manera, la evaluación del desempeño logró, que se alcanzaran entre ambos, acuerdos justos.

En las respuestas a las preguntas 5 y 8 se observa que, la mayoría de los encuestados, consideran que son evaluado de acuerdo a sus funciones en forma justa; así mismo, aprecian que la evaluación de desempeño los motiva a superarse, en cambio en la pregunta 6, solo un 32% considera que la evaluación del desempeño si mide su idoneidad como docente y un 40% no contestó.

En función de los resultados y de lo discutido anteriormente, se puede deducir que, lo más importante evidenciado como consecuencia de la encuesta es:

- a) Que los docentes de las escuelas municipales de El Hatillo, no manifiestan rechazo a la evaluación del desempeño.
- b) Que los docentes de las escuelas municipales de El Hatillo, manifiestan mayoritariamente, una actitud positiva hacia la evaluación del desempeño.
- c) Que los docentes de las escuelas municipales de El Hatillo, consideran mayoritariamente que la evaluación del desempeño mejora la labor docente, la comunicación y las relaciones, con su supervisor y la comunidad.
- d) Que las conclusiones anteriores nos indican que existe, una cultura de evaluación muy positiva hacia la aplicación de un sistema de evaluación del desempeño docente.

### **III.5. Factibilidad de un Sistema de Evaluación del Desempeño Docente en las Escuelas Municipales de El Hatillo.**

La entrada a un nuevo siglo y a un nuevo milenio, destaca la necesidad de vincular mejor la educación y el desarrollo, sobre todo, en una sociedad moderna, que exige un incremento en el nivel educativo, porque lo considera el eje que vincula el conocimiento, con la transformación productiva del país.

El informe Delors que fue presentado a la UNESCO en 1996 señala, que lo social, lo político y lo económico son factores condicionantes de las prácticas pedagógicas y que el proceso enseñanza-aprendizaje se desarrolla, en una situación de interacción social, que tiene por marco múltiple factores, siendo a partir de esa dinámica social, que se materializan los sistemas educativos. Además implica, la necesidad de evaluar estos sistemas educativos, al exigírseles un esfuerzo superior, a lo exigido hasta el momento.

La evaluación del desempeño del ser humano, no es una cosa nueva, al contrario cada vez más, se convierten en sistemas funcionales formales, que apoyándose en teorías de la motivación humana, tratan de responder a las perspectivas de satisfacción personal y de autorealización. La evaluación del desempeño docente en el aula, es un

nuevo estilo de reflexión compartida, para posibilitar espacios reales de desarrollo profesional para el docente.

Este Proyecto Factible, cuya propuesta es el diseño y aplicación de un Sistema de Evaluación del Desempeño Docente, para las Escuelas Municipales de El Hatillo, se desarrolla en dos fases, una primera fase de diagnóstico institucional y una segunda fase para establecer las soluciones al problema, lo cual se realizó, mediante la propuesta mencionada; que se diseñó, siguiendo el concepto moderno de que la evaluación en el ámbito educativo, no es juzgar, es revalorizar las condiciones de los profesionales comprometidos con el proceso educativo y facilitar las oportunidades para optimizar su formación, mediante la autorreflexión y para potenciar sus fortalezas y superar sus debilidades.

Es por todo lo anteriormente expuesto y considerando las factibilidades legales, pedagógicas y políticas, que a continuación se exponen, que se puede decir, que un Sistema de Evaluación del Desempeño Docente para las Escuelas del Municipio El Hatillo, es factible de ser aplicado en dichas escuelas.

### **Factibilidad Legal.**

La Constitución Nacional, en su Capítulo VI, Artículo 102, dice que, la educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria, que el estado la asumirá como obligación indeclinable con la participación de las familias y la sociedad; promoviendo así, el proceso de educación ciudadana. En el Capítulo VI, Artículo 103, también dice que, toda persona tiene derecho a una educación integral de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocaciones y aspiraciones.

Desde el punto de vista normativo se puede afirmar que, los procesos de evaluación docente tienen un marco legal, que incide positivamente para que estos puedan llevarse a cabo legalmente; además, el reconocimiento en el artículo 103 de la Constitución Nacional, de la obligatoriedad del Estado de ofrecer una educación integral de calidad, es un reconocimiento a la necesidad de evaluar el sistema educativo nacional como un todo, o a, cualquiera de sus componentes.

Así mismo, en el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente, en el Título V, que se refiere al “Perfeccionamiento de los Profesionales Docentes”, en el Artículo 139, se lee, “las autoridades educativas competentes, en atención a las necesidades y prioridades del sistema educativo fijarán políticas y establecerán programas permanentes de actualización de conocimientos, perfeccionamiento y especialización de los profesionales de la docencia; esto, para prepararlos suficientemente en función del mejoramiento cualitativo de la educación; así mismo, organizará seminarios, congresos, giras de observación y de estudio, conferencias y cualquiera otra actividad de mejoramiento profesional”.

De igual manera, en la Resolución Ministerial N° 1, en el Resuelto V, Pauta 23, se dice que, “la carrera docente se concibe como un proceso continuo de formación del profesional con el propósito de mejorar la calidad de la educación venezolana, elevar la preparación del docente en servicio y mantenerlo en constante desarrollo profesional y personal, lo cual no culmina solamente con la obtención de un título”; así mismo, exige desarrollar actividades de educación permanente para el desarrollo personal de los docentes y para satisfacer las prioridades del sistema educativo. La concepción de la carrera docente expresada en la resolución ministerial número uno, no solo hace factible la implementación de un sistema de evaluación de desempeño docente, sino, que la hace indispensable para satisfacer las necesidades de mejoramiento continuo del sistema educativo y de sus docentes, que esta resolución exige.

### **Factibilidad Pedagógica.**

La educación existe gracias a las imperfecciones y limitaciones humanas. La pedagogía es la ciencia de la educación, se entiende como la suma de temas y la capacitación práctica para el hacer educativo. La pedagogía nace de una concepción unitaria del ser humano y del sentido y de la acción de este ser, que es realizarse a sí mismo; su existencia es única e irrepetible; por lo tanto, lo esencial de la pedagogía es la existencia que solo puede darse en libertad; el pedagogo solo ayuda a hacerse libre. La nueva educación debe aceptar que su tarea principal es reforzar las aptitudes sociales que predisponen a compartir, es decir, dar y recibir para enriquecerse mutuamente, y es a este proceso que podemos denominarlo socialización, el cual se cumple desde el nacimiento hasta la muerte; paralelo a esta socialización, se da un proceso de individualización, apoyado en la educabilidad; es decir, la capacidad de cada individuo de ser educado, conforme a sus posibilidades, tendencias y vocaciones, y lograrlo es el deber del educador y de la institución escolar.

El sentido pedagógico de la incorporación de la evaluación del desempeño docente, es posibilitar el diseño de estrategias, reforzamiento y crecimiento profesional ajustado a las necesidades reales; es evidente que, estas necesidades son diversas, por lo tanto, las propuestas uniformes terminan siendo útiles, solo para aquel grupo, a cuyas necesidades responda; mientras que, un sistema de evaluación, con participación de todos los actores educativos, permitirá el empoderamiento y la responsabilización individual y colectiva de todos los ciudadanos, respecto a las grandes metas y objetivos educativos nacionales, regionales, locales o institucionales y a sus resultados (Bretel L. 2002).

Podemos decir que, la educación es una realidad de la constitución humana y es su característica más relevante. El hombre, sería menos hombre si solo estuviese bajo el imperio del desarrollo espontáneo, porque es la educabilidad lo que le permite enriquecerse, adquiriendo nuevas estructuras espirituales que lo hacen crecer como

individuo y como miembro de una comunidad; es decir, lo personaliza y lo socializa (Fermoso, 2000, 236).

### **Factibilidad Política.**

La Dirección de Educación como organismo responsable de los lineamientos educativos en el ámbito municipal, debe garantizar el cumplimiento de las metas y objetivos planteados en el Proyecto Educativo Integral Municipal, en sus tres líneas de acción: la institucional, la pedagógica y la social, que servirán como marco referencial para que cada escuela desarrolle, en concordancia con este proyecto educativo municipal, su Proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC), en el cual, se definen las metas y objetivos institucionales, pedagógicos de los alumnos y de mejoramiento de los docentes. Debido a lo anteriormente planteado, la Dirección de Educación de la Alcaldía de El Hatillo, procedió a iniciar el diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño Docente en las instituciones educativas adscritas al Municipio El Hatillo; a tal efecto, se decidió comenzar a hacer los contactos y diligencias pertinentes tanto con el personal directivo, como con el docente; igualmente, se decidió que los recursos necesarios para la aplicación del Sistema de Evaluación, serían asumidos por dicha Dirección de Educación.

En el Consejo de Directores correspondiente al mes de marzo de 2006, la Directora de Educación, planteó la necesidad de mejorar la gestión docente, para lo que requirió la colaboración de todos los directores y se acordó iniciar las reuniones necesarias con los docentes y docentes especialistas, a fin de dar los pasos iniciales, tales como, charlas de sensibilización, encuestas, talleres de capacitación para evaluadores, etc.; dándose así formalmente, el inicio del proceso de aplicación del Sistema de Evaluación del Desempeño del Docente en las Escuelas Adscritas a la Dirección de Educación del Municipio El Hatillo, Caracas

## **CAPITULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

### **IV.1 Conclusiones.**

Los informes de gestión anual de las escuelas municipales de El Hatillo de los años escolares 2003 al 2005, revelaron que, existían alumnos con bajo rendimiento escolar, que un número importante de ellos repetía el curso y que existía deserción escolar; esto, hizo necesario analizar los factores que intervenían en el proceso educativo tales como, nivel académico de los docentes, metodologías, estrategias de enseñanza y de evaluación empleadas. Partiendo del diagnóstico de las deficiencias observadas y considerando que de acuerdo al análisis de los resultados de las encuestas pasadas a los docentes, donde expresaron mayoritariamente su opinión positiva hacia la evaluación del desempeño docente, la Dirección de Educación decidió que, era necesario diseñar una **“Propuesta de un Sistema de Evaluación del Desempeño Docente para las Escuelas Municipales de El Hatillo”**, objetivo que se logró, mediante el proyecto factible desarrollado en este trabajo de investigación, que al aplicarse debiera ofrecer solución a las necesidades de mejoras educativas en las escuelas mencionadas.

### **I V. 2 Recomendaciones.**

El mejoramiento profesional, es un objetivo común a todos los campos de actividad humana y es básico, para el logro de una educación de calidad; por lo tanto, se requiere que los docentes asuman un papel de vanguardia en la práctica educativa, a fin de satisfacer las nuevas exigencias que se le plantean, para lo que se recomienda, aplicar la **“Propuesta de un Sistema de Evaluación del Desempeño Docente en las Escuelas del Municipio de El Hatillo”**, diseñada en este trabajo, para que una vez aprobada por las instancias competentes, comience su ejecución el próximo año escolar 2007-2008.

## **CAPITULO V. PROPUESTA DE DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA LAS ESCUELAS MUNICIPALES DE EL HATILLO.**

### **V.1 Presentación.**

La llegada del milenio ha generado una serie de reflexiones, disposiciones y reglamentaciones en las políticas educativas mundiales; el advenimiento de las nuevas tecnologías, entre ellas las informativas y comunicacionales, han introducido en la sociedad cambios, que inciden en el papel de la familia, la escuela, los valores, los medios de comunicación, los sistemas de información, etc.; los cuales han requerido inevitablemente, que la escuela se adapte a las nuevas necesidades que generan esos cambios y que la sociedad exige. De esta realidad, no se ha salvado la sociedad latinoamericana y su escuela, que por mucho tiempo achacó todas sus deficiencias, a su contexto socioeconómico y cultural.

Las instituciones educativas, no habían pensado en integrar el desempeño docente, a los esfuerzos de actualización y desarrollo de la gestión escolar; es en los últimos quince años, cuando se han incrementado los esfuerzos para mejorar la calidad de la educación, identificándose la variable del desempeño docente, como factor determinante para tal fin.

Entre las diversas acciones que se pueden implementar, en función de mejorar el desempeño docente, destaca la aplicación de un sistema de evaluación, como la acción que mejor se ajusta, a la realidad de las escuelas municipales de El Hatillo y proporciona así mismo, la oportunidad de una formación continua y de una autorrealización del docente.

Los docentes necesitan desarrollarse de igual modo que sus instituciones, lo que significa, que la institución debe dar respuesta a sus necesidades de formación, de autorrealización profesional y de un adecuado clima organizacional; la satisfacción o

no, de estas necesidades, condiciona su desempeño laboral, lo que incide favorable o desfavorablemente, en su participación, motivación y carácter innovador, lo cual se reflejará en el alumno y en la organización.

A fin de dar respuesta, a las necesidades determinadas por la Dirección de Educación de la Alcaldía del Municipio El Hatillo en sus escuelas, se consideró necesario, diseñar un sistema de evaluación del desempeño docente, adaptado a dichas necesidades; para el efecto se realizó una investigación bibliográfica, sobre los diferentes aspectos relacionados con el tema; se procedió a definir el perfil del docente y a diseñar los pasos, procedimientos e instrumentos del sistema, dando como resultado la construcción de un sistema de evaluación acorde con las características institucionales de las escuelas de El Hatillo

## **V.2. Justificación del Sistema de Evaluación del Desempeño Docente, para las Escuelas Municipales de El Hatillo.**

En la actualidad, existe un cambio en la concepción de la evaluación educativa y se acepta que, su implementación deberá crecer, si queremos sistemas educativos de calidad. La evaluación concebida de manera constructiva y cualitativa se ha convertido en un aspecto esencial de la práctica pedagógica, en función del cambio y la transformación individual y social, tanto del alumno como del docente.

El sistema de evaluación, para los docentes de las escuelas municipales de El Hatillo, esta basado en una evaluación cuali-cuantitativa y constructivista, que trata de iniciar una ruptura, con los sistemas de evaluación exclusivamente medicionista, que se realizan solo para satisfacer, exigencias administrativas de selección, contratación, clasificación, ascenso, etc., pero que rara vez se aplican, con propósitos formativos; por lo tanto, son evaluaciones desligadas, de los procesos de enseñanza-aprendizaje. Es por esta razón, que se justifica, el diseño y futura aplicación de un sistema de evaluación del desempeño docente, por su labor orientadora y mediadora de

aprendizajes, a partir de la reconstrucción de la práctica educativa, sin desconocer que también, existen otros aspectos importantes, que deben ser evaluados.

### **V.3. Objetivo General.**

- Contribuir a la formación profesional y a la actualización del docente, mediante una Propuesta de Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño Docente, para las Escuelas Municipales de El Hatillo.

### **Objetivos Específicos.**

- Crear los procedimientos que posibiliten la comunicación, la interacción y la transparencia, de los procesos del sistema de evaluación del desempeño.
- Fomentar un clima favorable a la evaluación del desempeño.
- Utilizar múltiples fuentes de datos, para que la evaluación de desempeño sea, fiable, espontánea y contextualizada.
- Contribuir al mejoramiento de la gestión pedagógica de las escuelas.

### **V.4. Instrumentos y Procedimientos del Sistema de Evaluación.**

La evaluación del desempeño del docente, es uno de los problemas más importantes con que se enfrentan los centros educativos y resulta una tarea que se hace dificultosa, debido a los temores que provocan los resultados de las evaluaciones.

La evaluación del desempeño de los docentes, es imprescindible en toda institución educativa, en primer lugar porque ofrece la posibilidad de perfeccionamiento profesional, en segundo lugar por los beneficios que se obtendrán en los alumnos y en tercer lugar, por lo que aporta en la calidad de la gestión escolar.

En el Sistema de Evaluación del Desempeño Docente de las Escuelas Municipales de El Hatillo, se utilizan procedimientos e instrumentos de tipo cualitativo y cuantitativo. Estos instrumentos se elaboraron, bajo un enfoque que busca, que estas metodologías se complementen; ya que, aunque la metodología cuantitativa es más fácil de aplicar

y obtener directamente resultados numéricos, la información que aporta la metodología cualitativa, también es muy importante para las instituciones educativas. Para el diseño de los instrumentos del sistema de evaluación del desempeño, se consideró a quienes iba dirigida la evaluación, así como también, los momentos en que sería aplicada. Para cada uno de los aspectos a evaluar, se diseñaron al menos dos instrumentos, los cuales se aplicarán en diferentes momentos del año escolar.

El procedimiento en la selección de lo que se va a evaluar, es uno de los aspectos más importantes en la evaluación; es por esto que, durante el diseño del sistema de evaluación del desempeño, se constituyeron grupos de docentes en las diferentes escuelas y se propuso a cada uno de los integrantes de los grupos, escribir una lista de los aspectos que consideraban más importantes a evaluar; posteriormente, estas listas se discutieron y se seleccionaron por consenso, las áreas y los indicadores que iban a ser objeto de evaluación.

Los instrumentos tendrán diferentes lapsos de aplicación, semestral, anual o periódica, siendo el lapso de esta última, decidido por consenso entre el evaluador y el evaluado.

Los instrumentos diseñados para el Sistema de Evaluación del Desempeño Docente de las Escuelas Municipales de El Hatillo, son los siguientes:

**\* Hoja de Registro de la Evaluación del Desempeño Docente.**

Objetivo: Recopilar información sobre niveles de participación y desempeño del docente, así como también, determinar las fortalezas y aspectos mejorables de su práctica en aula.

Es un instrumento de aplicación semestral, que contiene aspectos referidos a las evidencias de aprendizajes que se van a evaluar y a registrar los resultados, lo que se hará en espacios dedicados al efecto, donde se señalará con una X, la información

obtenida en cada indicador. Estos indicadores, fueron seleccionados para representar las manifestaciones de aprendizaje de los docentes a evaluar. El instrumento consta de trece competencias, contiene treinta indicadores, cada indicador posee tres niveles de desempeño alto, medio y bajo; a cada nivel de desempeño le corresponde un rango de valor indicado en el propio instructivo de 8 a 10, 4,1 a 7,9 y 0 a 4. (Anexo D)

#### **\* Portafolio del Docente.**

Objetivo: Recopilar información y documentar el progreso del docente, poner de manifiesto sus capacidades y aspectos a mejorar.

Este portafolio del docente es definido, como una colección de trabajos relevantes producidos por este, a lo largo del año escolar. Es un instrumento que permite registrar, evaluar y mejorar su trabajo, es un recurso que apoya al profesor, convirtiéndose en una herramienta para reconocer y localizar ciertas áreas con necesidad de mejoramiento personal y/o profesional (Kneip, M. 2001). Este instrumento es una propuesta interesante, que cumple con su finalidad, cuando está bien organizado y se desarrolla en forma periódica permitiendo al docente, apoyar y retroalimentar su labor. La organización del portafolio debe contemplar una tabla de contenidos con información de cada trabajo, fecha y contexto de realización, descripción del problema o área y por último, criterios para la evaluación.

Un Portafolio del Docente debe incluir:

- Concepción del docente acerca del proceso de la enseñanza-aprendizaje.
- Expresar los objetivos que se desean lograr en las diferentes áreas.
- Procedimientos didácticos utilizados en cada área.
- Cronograma de actualización.
- Estimación de los logros de los estudiantes (proyectos elaborados, intervenciones, etc.)
- Investigaciones o proyectos realizados por el docente.
- Muestras de recursos y materiales utilizados por el docente.
- Fotografías de trabajos grandes (maquetas, murales y carteleras).
- Trabajos relevantes, individuales o grupales.

- Evidencia el interés demostrado en el mejoramiento y actualización de su calidad, asistencia a cursos, seminarios, talleres y pasantías, etc.

Este portafolio es una guía personal del trabajo de aula, por lo tanto, puede ser diferente de persona a persona, pero siempre su finalidad es evaluar. A las escuelas municipales de El Hatillo, se agrega al portafolio los siguientes recaudos:

#### Del Proceso Pedagógico:

Las planificaciones.

Material sobre experiencias del trabajo del docente y de sus alumnos, de manera que ilustre hechos, o situaciones importantes, de la práctica docente.

Registros de las evaluaciones de los niños.

Registro anecdótico.

#### Del Proceso Administrativo:

Asistencia diaria.

Movimientos estadísticos.

Leyes, reglamentos, estatutos y normas.

#### Del Proceso Comunicacional:

Comunicaciones que evidencien la interacción del docente con padres, representantes y demás miembros de la comunidad.

Una selección de los trabajos de los alumnos que indiquen el nivel de empatía y comunicación afectiva, que ha logrado el docente con los alumnos.

Su evaluación se hará en las oportunidades que acuerden por consenso en evaluador y el docente del aula. (Anexo E)

#### **\*Cuestionario de Autoevaluación del Docente.**

Objetivo: Propiciar el proceso de reflexión del docente, acerca de los aspectos de su actividad educativa.

Este instrumento de aplicación anual (al final del año escolar), consiste en diez preguntas abiertas, relacionadas con diversos aspectos del desempeño docente en la práctica educativa y la información recopilada expresa el producto del proceso de la

reflexión del docente, sobre aspectos de su actividad educativa, lo cual facilita la autoevaluación cualitativa, en cuanto se refiere a sus fortalezas y debilidades.

(Anexo F)

**\*Hoja de Autocalificación de la Labor Pedagógica del Docente.**

Objetivo: Recopilar información sobre actitudes, niveles de participación y niveles de desempeño del docente en el aula; determinar, a través de la autoevaluación aspectos mejorables de su práctica docente.

Este es un instrumento de aplicación semestral, que consta de las cuatro etapas del desarrollo de una clase y presenta quince indicadores, cada uno de ellos con tres niveles de desempeño, alto, medio y bajo; a cada nivel de desempeño, le corresponde un rango de valor indicado en el propio instructivo de 8 a 10, 4,1 a 7,9 y 0 a 4.

(Anexo G)

**\*Observación.**

La observación es un procedimiento, que permite evaluar utilizando los sentidos. La información que recibe el evaluador, no se puede aislar del contexto de la experiencia observada, siempre se observa un conjunto estructurado, que posee un significado personal, que dependerá de su formación previa, sus expectativas, sus actitudes, creencias, necesidades e ideales; se debe tratar que, la observación sea lo más espontánea posible.

Para realizar una observación ordenada, es recomendable, aplicar un instrumento, que permite al evaluador, apreciar y registrar la ausencia o presencia de comportamientos, o conductas, mediante el uso de una X en los términos “se observó” y “no se observó”, en la casilla correspondiente.

**\*Lista de Cotejo para la Observación de la Práctica Educativa del Docente.**

Esta lista de cotejo para la observación del desempeño docente en aula, usada en el sistema de evaluación diseñado, ayuda al evaluador a observar de una forma sistematizada. La lista de cotejo consta de sesenta indicadores repartidos en nueve

áreas a evaluar, y al final, un espacio para observaciones del evaluador. Este instrumento puede ser aplicado por áreas, de acuerdo a las necesidades del evaluador. Las listas de cotejo son instrumentos muy estructurados en los cuales se registran ausencias o presencias de comportamientos, conductas o características mostradas por el evaluado. (Anexo H)

### **\*Entrevista.**

La entrevista es un procedimiento fundamental del proceso de evaluación, está concebida para el intercambio de información e interacción positiva entre el evaluador y el evaluado, con la finalidad de lograr la comunicación y comprensión necesaria entre ambas partes. La entrevista de evaluación es más estructurada y consiste en una conversación que requiere una preparación previa, para definir el objetivo de la misma y estructurar las preguntas que la guiarán; así mismo, se dejará constancia de los detalles de la entrevista.

La entrevista de evaluación en este sistema es de aplicación semestral, consiste en una conversación, para determinar los progresos o logros de aprendizaje del evaluado, durante el semestre; así como también, las opiniones del evaluado acerca del sistema de evaluación, sugerencias al respecto, si las tuviera, y cualquier otra información relevante que se desee tratar.

Las entrevistas de retroalimentación y de seguimiento son entrevistas semi-estructuradas que surgen cuando la necesidad así lo exige, y son conversaciones espontáneas acerca de necesidades, problemas, situaciones, etc. que se presentan.

### **\*Hoja de Entrevista.**

La entrevista es un procedimiento, parte fundamental del proceso de evaluación, que está concebida para el intercambio de información e interacción positiva, entre el evaluador y el evaluado, con la finalidad de lograr la comunicación y comprensión necesaria entre ambas partes.

La Hoja de Entrevista, es un instrumento diseñado para ayudar al evaluador a desarrollar la entrevista, consta de cuatro secciones, en la primera se expresan los

objetivos de la entrevista, en la segunda se expresan preguntas que servirán de guía para la entrevista, dándole cabida a posibles temas relevantes, que surjan espontáneamente en la conversación, en la tercera sección, se expresarán las observaciones y en la cuarta sección se expresan las conclusiones alcanzadas en la entrevista. Este instrumento acompaña a la entrevista, sea esta de cualquier tipo; el objetivo que se especifica en cada hoja de entrevista, es el que proporciona a la entrevista su propósito. (Anexo I)

## Administración de los Instrumentos del Sistema de Evaluación del Desempeño de las Escuelas Municipales de El Hatillo.

Instrumentos que integran el Sistema de Evaluación.	Lapso de Aplicación.	Tipo de Evaluación.	Ponderación de los instrumentos.
* Hoja de Registro de Evaluación del Desempeño Docente.  *Lista de Cotejo para la Observación de la Práctica Educativa del Docente.	Semestral.  Evaluaciones: Enero y Julio.	Evaluación cuantitativa, en base a una guía de observación.	45%
* Evaluación del Portafolio del Docente.	Seguimiento continuo.  Evaluaciones: por consenso entre evaluador y docente.	Autoevaluación, en base a la elaboración y seguimiento continuo de un portafolio.	30%
* Hoja de Entrevista de Evaluación.	Semestral.  Evaluaciones: Enero y Julio.	Es una técnica cualitativa que a partir de una muestra pequeña, permite determinar, tendencias, logros y deficiencias.	15%
* Cuestionario de Autoevaluación del Docente.	Anual.  Evaluación: Julio.	Autoevaluación cualitativa en base a un informe.	5%
* Hoja de Autocalificación de la Labor Pedagógica.	Semestral  Evaluaciones: Enero y Julio.	Autoevaluación en base a un instrumento cuantitativo.	5%
* Informe final (del evaluador acerca de cada docente).	Anual.  Evaluación: Julio.	Informe individual en función del resultado de cada docente.	-----

### V.5. Agenda de Trabajo.

Este proyecto requiere de un plan bien estructurado, para conseguirlo, será preciso determinar las actividades, los responsables de llevarlas a cabo y las fechas en las que se ejecutaron. Fue preciso realizar un cronograma o agenda realista de acuerdo con los directivos y docentes de las escuelas municipales involucradas en el proyecto; además, cada institución deberá elaborar su propia agenda y adaptarlo a su propio plan de evaluación.

A continuación se presenta la agenda de trabajo realizada hasta el mes de Julio del 2007:

<b>Actividades.</b>	<b>Responsables.</b>	<b>Fecha.</b>
Consejo Directivo para la identificación de la problemática existente en las escuelas: -Análisis del problema partiendo de los PEIM y los PEIC de las escuelas. -Estudio de las estrategias propuestas como solución.	Dirección de Educación. Departamento de Planes y Programas. Directivos de planteles.	Julio 2006
Incorporación de un sistema de evaluación del desempeño docente, adaptado a las necesidades de las escuelas, como la estrategia más adecuada.	Dirección de Educación. Departamento de Planes y Programas. Directivos de planteles.	Julio 2006
Iniciar el diseño de un sistema de evaluación del desempeño docente, adaptado a las necesidades de las escuelas.	Dirección de Educación. Departamento de Planes y Programas. Directivos de planteles.	Septiembre 2006
Nombramiento del Comité de Evaluación.	Dirección de Educación. Departamento de Planes y Programas. Directivos de planteles.	Octubre 2006
Revisión de procedimientos de evaluación del desempeño existentes en las escuelas municipales.	Comité de Evaluación.	Octubre 2006
Mesas de trabajo para definir las competencias, que servirán de base a la elaboración del perfil del docente de las escuelas municipales de El Hatillo.	Dirección de Educación. Departamento de Planes y Programas. Comité de Evaluación.	Noviembre 2006

Reunión del Comité de Evaluación con los docentes para la elaboración del Perfil del Docente de las escuelas municipales.	Comité de Evaluación y docentes de las escuelas	Diciembre 2006
Reunión para analizar los procedimientos de evaluación, implementados en otras instituciones educativas.	Comité de Evaluación.	Enero 2007
Elaboración de los diferentes instrumentos de evaluación cualitativa y cuantitativa, basados en las competencias e indicadores del perfil docente de las escuelas municipales	Dirección de Educación. Departamento de Planes y Programas. Comité de Evaluación.	Enero 2007
Aplicación de encuestas para recopilar información acerca de la cultura evaluativa de los directivos y docentes municipales.	Dirección de Educación. Departamento de Planes y Programas.	Febrero 2007
Charlas para sensibilizar al personal directivo y docente para mejorar actitudes hacia la evaluación.	Dirección de Educación. Departamento de Planes y Programas.	Marzo 2007
Elaboración del Diseño Instruccional del Taller de Adiestramiento para Evaluadores	Dirección de Educación. Asistente de Planes y Proyectos.	Abril 2007
Realización del Taller de Adiestramiento para Evaluadores	Dirección de Educación. Asistente de Planes y Proyectos.	Mayo 2007
Validación de los instrumentos contra las competencias del Perfil del Docente y sus indicadores.	Dirección de Educación. Asistente de Planes y Proyectos.	Junio y Julio 2007

#### **V.6. Modelo del Sistema de Evaluación del Desempeño Docente para las Escuelas Municipales de El Hatillo.**

Las instituciones escolares municipales experimentan cambios en sus procesos y procedimientos educativos, lo que repercute directamente en la gestión escolar. Para percibir los cambios es necesario evaluar dichos procesos y procedimientos; es en este sentido que, la evaluación del desempeño docente en estas escuelas, juega un papel fundamental, ya que permite percibir las acciones, funciones y actividades ejercidas por los docentes en su práctica educativa. Desde esta perspectiva la evaluación del desempeño docente adquiere un sentido retroalimentador de las acciones de los docentes y cumple con un conjunto de pasos que le dan, sistematicidad y organización, lo cual permite la toma de decisiones para el

mejoramiento profesional de los docentes. Los sistemas de evaluación de desempeño deben estar integrados a la labor educativa, de lo contrario pudieran distanciarse de la labor pedagógica y convertirse en instrumentos meramente administrativos.

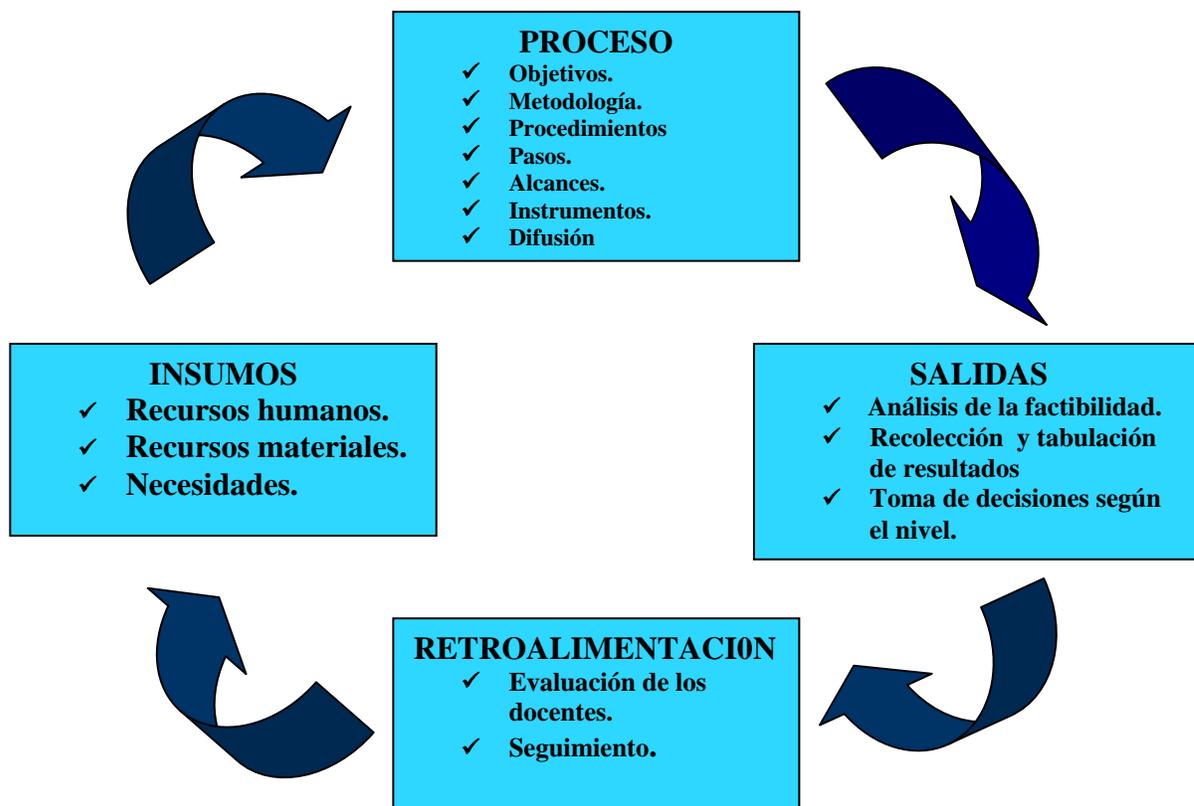
Para dar inicio a un proceso de evaluación, es preciso que las instituciones cuenten con el Proyecto Educativo Integral, que tenga definidas las metas y objetivos institucionales, regionales y locales, para basar en el, el diseño de las estrategias para el mejoramiento profesional del docente. (Anexo J)

El sistema de evaluación del desempeño docente diseñado para las escuelas municipales de El Hatillo, lo integran tres elementos insumos, proceso y salidas y se implementan dos fases, la primera fase es de información y difusión y está orientada a explicar a los miembros de la comunidad educativa, las características del sistema, sus alcances, lo que se desea obtener con su aplicación, se implementa a través de charlas de sensibilización e información al personal; y la segunda fase, es el adiestramiento de los evaluadores a través de talleres de adiestramiento para lo cual se elaboro un Diseño Instruccional el cual implementará el Departamento de Planes y Programas de La Alcaldía (Anexo K y L).

Esta propuesta de un sistema de evaluación del desempeño docente abarca todas las escuelas municipales de El Hatillo, y para su elaboración se utilizó como modelo la evaluación sistemática de Stufflebeam, debido a que proporciona una guía para resolver los problemas que se presentan durante el proceso y proporciona una base para determinar, si son adecuadas las decisiones que se toman, para dar respuesta a las necesidades que surjan; así mismo, este modelo de sistema de evaluación va más allá de la heteroevaluación y de la coevaluación, influenciando de forma positiva al evaluado, hacia el uso de la autoevaluación crítica.

A continuación se esquematizan los elementos que conforman el Sistema de Evaluación del Desempeño Docente de las Escuelas Municipales de El Hatillo:

## SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO DOCENTE DE LAS ESCUELAS MUNICIPALES DE EL HATILLO



*Figura 1.*

Se requiere así mismo, la existencia de un departamento de evaluación de personal, o en su defecto, se deberá crear un comité que se encargue de esa función, que se denominará Comité de Evaluación; que asuma la difusión, el entrenamiento, el diseño y la aplicación del Sistema de Evaluación del Desempeño Docente de las Escuelas Municipales; para ello, se elaboró una agenda de trabajo.

El Sistema de Evaluación del Desempeño Docente de las Escuelas Municipales, está integrado por tres elementos y se implementan dos fases; la primera fase del sistema de evaluación es la difusión e información y esta orientada a explicar a los miembros de la comunidad educativa las características del sistema, sus alcances y sus

propósitos; esta fase se implementa a través de las charlas de sensibilización e información elaboradas a partir de la información recopilada en las encuestas a docentes y la segunda fase del sistema de evaluación, consiste en el entrenamiento de los evaluadores que se implementará, a través de talleres de adiestramiento.

#### **V.6.1 Insumos.**

Recursos humanos: representados por el conjunto de personas que integran la organización a evaluar.

Recursos materiales: todos los equipos técnicos y mobiliarios que se emplean en la tarea diaria.

La necesidad diagnosticada: la cual consiste en medir el nivel de desempeño docente.

#### **V.6.2 Proceso.**

Se desarrolla a través de los **diez pasos** siguientes:

##### **Primer paso:**

Diagnosticar, a partir de una revisión efectuada, que existía la necesidad de implementar un Sistema de Evaluación del Desempeño Docente, más adecuado a la realidad de las escuelas municipales.

##### **Segundo paso:**

Conformación del Comité de Evaluación, integrado por la Directora de Educación y la Asistente de Planes y Programas de la Dirección de Educación de la Alcaldía de El Hatillo y tres Directivos de las escuelas municipales.

##### **Tercer paso:**

Definir los objetivos en función de las necesidades detectadas con la colaboración del Comité de Evaluación, los directivos, docentes y padres, en cada escuela, mediante reuniones de Consejos de Directivos y reuniones de la comunidad de padres y maestros.

**Cuarto paso:**

Se realizaron una serie de análisis de la información recopilada, referida a los sistemas de evaluación aplicados en otras experiencias en educación, en países latinoamericanos, y se escogió el mejoramiento profesional del docente, como foco de la evaluación.

**Quinto paso:**

Elaboración de indicadores y competencias profesionales e individuales, que permitan definir el Perfil del Docente de las Escuelas Municipales de El Hatillo, basado en las competencias elaboradas.

**Sexto paso:**

Determinación de los procedimientos y elaboración de los instrumentos de evaluación, formularios, instructivos y encuestas, requeridos para la recolección de datos:

Instrumentos de evaluación externos:

- Encuestas previas a los directivos y docentes, acerca de sus conocimientos y experiencias sobre la Evaluación del Desempeño Docente, para las charlas de sensibilización, información y difusión.
- Hoja de registro de Evaluación del Desempeño Docente.
- Lista de Cotejo para la Observación de la Práctica Educativa del Docente.
- Entrevistas de evaluación, las cuales se realizarán semestralmente por el evaluador, después de la observación en aula, las cuales aportarán información adicional que puedan complementar las realizadas durante el desempeño de sus labores educativas, para así aclarar dudas y servir como un canal de retroalimentación, entre el evaluador y el evaluado.
- Informe anual del directivo, sobre la actuación del docente durante el año escolar.

Instrumentos de Autoevaluación:

- Hoja de Autocalificación.
- Cuestionario de Autoevaluación.
- El Portafolio del Docente.

**Septimo paso:**

Para dar cumplimiento a la fase dos del sistema de evaluación, se elaboró un Diseño Instruccional del Taller de Entrenamiento para Evaluadores, implementado por el “Departamento de Planes y Programas de la Dirección de Educación”, a fin de adiestrar a los evaluadores y familiarizarlos con los procedimientos y los instrumentos del sistema de evaluación del desempeño a aplicar. (Anexo K)

**Octavo paso:**

Aplicación del sistema de evaluación. Se comenzará el período en el cual se mide el nivel de desempeño de los docentes, a través, de los procedimientos y estrategias mencionadas en los pasos sexto, séptimo y octavo. Para lograr una adecuada y efectiva retroalimentación del proceso de evaluación, se han previsto entrevistas entre el evaluador y el evaluado, a todo lo largo del proceso.

**Noveno paso :**

Los resultados del proceso, que serán analizados a través de un estudio cualitativo y cuantitativo del desempeño, permitirán emitir un reporte de los resultados individuales, que será discutido por el evaluador con cada evaluado y se procederá al reconocimiento de los logros y a la toma de decisiones. El seguimiento se implementará, a través de entrevistas y estrategias comunicacionales sencillas y de fácil aplicación, que garanticen un adecuado seguimiento del proceso de evaluación. El seguimiento lo realizará el Comité de Evaluación a lo largo de todo el año escolar y la retroalimentación se producirá, a lo largo del proceso evaluativo.

**Décimo paso:**

Reconocimiento de logros o cambios detectados, durante el proceso de la implementación de sistema de evaluación.

### V.6.3 Salidas.

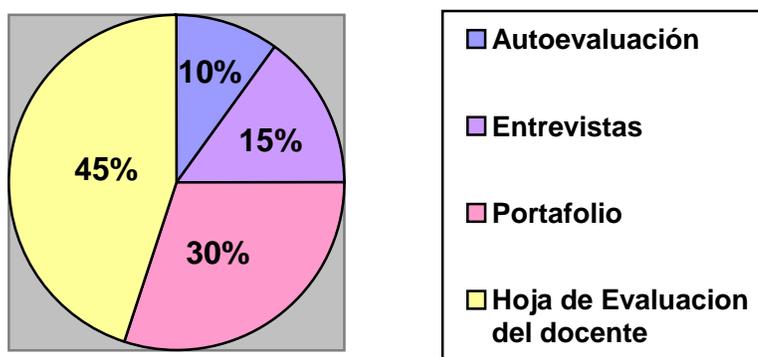
Es el último elemento del proceso de evaluación y es cuando se aplica el sistema de evaluación que mide el desempeño del docente, se recopilan, se tabulan, se ponderan y se informan los resultados, mediante un informe anual a cada docente, que será discutido con el evaluador, en una entrevista.

### V.6.4 Descripción de la Tabulación y Ponderación de los Resultados.

Los resultados, serán tabulados y expresados en una escala del 1 al 10, en tres tramos, Alto del 8 al 10, Medio del 4,1 al 7,9 y Bajo del 0 al 4, que corresponderán a los tres niveles de evaluación, Destacado, Competente e Insuficiente.

Los niveles de evaluación del desempeño se alcanzan en función de la calificación definitiva, entendiendo como tal, la sumatoria de todos los resultados obtenidos por los docentes a través de los diversos procedimientos e instrumentos aplicados, durante el proceso de evaluación a lo largo del año escolar y ponderados de acuerdo a lo estipulado en la ponderación de los factores de medición del desempeño, a continuación:

#### PONDERACION DE LOS FACTORES DE MEDICION DEL DESEMPEÑO



Fuente: elaboración propia

Figura 2.

El resultado ponderado, obtenido por cada docente, se expresará, en función de los tres niveles de desempeño, Destacado, Competente e Insuficiente, como se muestra a continuación:

### NIVEL DE DESEMPEÑO

NIVEL	ESCALA		DESEMPEÑO	TOMA DE DECISIONES
<b>DESTACADO</b>	Alto	8 a 10	Obtiene un rendimiento por encima de lo esperado y contribuye al logro de metas y objetivos.	Tendrán facilidades especiales de planes de superación profesional o académicos y postulación al Premio Municipal Andrés Eloy Blanco.
<b>COMPETENTE</b>	Medio	4,1 a 7,9	Obtiene un satisfactorio rendimiento, cumple con todas las funciones y actividades asignadas.	Tendrán facilidades especiales de planes de superación profesional o académicos.
<b>INSUFICIENTE</b>	Bajo	0 a 4	El trabajador obtiene un rendimiento por debajo de lo esperado.	Deberán incorporarse a procesos de mejoramiento específico, para superar sus debilidades.

Fuente: elaboración propia.

*Figura 3.*

## **V.7. Normas del Sistema de Evaluación del Desempeño Docente para las Escuelas Municipales de El Hatillo.**

### **Objetivo:**

Dotar a los evaluadores, de instrumentos para la evaluación de la actuación de los docentes, que permitan conocer las particularidades de dicha actuación y tomar las acciones requeridas, para mejorar el desempeño de los docentes.

### **Normas de Aplicación:**

- 1) El proceso de evaluación del desempeño docente, tendrá un carácter permanente y estará dirigido a los docentes de las escuelas municipales de El Hatillo.
- 2) El Comité de Evaluación utilizará la información proveniente del proceso de evaluación, para los procesos de selección, adiestramiento y desarrollo.
- 3) En caso de requerirse una evaluación especial, no se afectarán los períodos de evaluación normal de cada instrumento.
- 4) En caso de disentimiento del evaluado, el evaluador deberá tratar durante la entrevista, de llegar a un acuerdo sobre los resultados de la evaluación; de no lograrse, deberá presentar el caso ante el Comité de Evaluación.
- 5) El evaluador deberá indicar por escrito, en la casilla correspondiente de los formularios de evaluación del desempeño, las observaciones derivadas de las entrevistas y de las evaluaciones realizadas; y firmará el formulario, como constancia de la realización del proceso.
- 6) El Comité de Evaluación tendrá, la responsabilidad de la realización del proceso de calificación total del desempeño de cada docente, de conformidad con la evaluación realizada por el evaluador respectivo; esto, de acuerdo al método de cálculo establecido.
- 7) Todo docente tendrá derecho de conocer los resultados de su evaluación; será responsabilidad de cada evaluador, proporcionar esta información, en una entrevista personal.
- 8) El evaluado tendrá derecho de disentir en algún aspecto de la evaluación, lo cual podrá expresar, en la casilla destinada para observaciones, del formulario de evaluación del desempeño.
- 9) El Comité de Evaluación tendrá la responsabilidad de analizar los casos de evaluaciones, en los cuales se haya producido algún disentimiento por parte de un docente evaluado y no haya sido posible lograr un acuerdo con el evaluador; en ese caso, deberá emitir un pronunciamiento definitivo, así como interpretar lo no previsto en esta norma.
- 10) El comité de Evaluación tendrá la responsabilidad de decidir sobre cualquier cambio que se proponga sobre lo establecido.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Acevedo, R. y Alvest, E. (1999). La Evaluación Cualitativa. Ediciones Cerined. Valencia Venezuela.

Área de Acreditación y Evaluación Docente. Marco para la Buena Enseñanza. Recuperado en: [www.acreditaciondocente.cl](http://www.acreditaciondocente.cl)

Bretel, L. (2002). Consideraciones y Propuestas para el Diseño de Evaluación de un Sistema de Evaluación del Desempeño Docente en el Marco de una Definición de la Carrera Magisterial. Recuperado el 5 de marzo de 2007:

[www.espanol.geocities.com/cne\\_magisterio/3/1.1.e\\_LuisBretel.htm](http://www.espanol.geocities.com/cne_magisterio/3/1.1.e_LuisBretel.htm)

Brown, S. y Glasmer, A. (2003). Evaluar en la Universidad. Problemas y Nuevos Enfoques. España. Nancea S.A. Ediciones.

Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela. Publicada en la Gaceta Oficial del jueves 30 de Diciembre de 1999. Numero 36.860. Poder Legislativo de Venezuela.

Dubs.R. Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez, UPEL.

Elola,N., Toranzos, L. (2000). Evaluación Educativa: Una Aproximación Conceptual. [www.oei.es/calidad2/luis2.pdf](http://www.oei.es/calidad2/luis2.pdf) Recuperada el 06/06/2007.

Enciclopedia de Pedagogía. (2002). Tomo 2. España. Editorial Espasa Calpe S.A.

Fernández, M. (1986). Evaluación y Cambio Educativo. Ediciones El Fracaso Escolar. España.

Fuentes, S. Chapin, M. y Briceño, M. (2003). La Cultura de la Evaluación en la Sociedad del Conocimiento. Caracas. Talleres ETDPB.

Garriga,H.M.[www.monografías.com/trabajos20/evaluación-estudiantes/](http://www.monografías.com/trabajos20/evaluación-estudiantes/)

[Evaluaciónestudiantes.SHTML](#)Recuperado:6 de junio 2007.

Hidalgo, L. (2005). La Evaluación: Una acción Social en el Aprendizaje. Colombia. Editora C.A. El Nacional.

Jiménez, G. (2003). El Proyecto Educativo Integral Comunitario Docente de Hoy. Caracas. Editorial Girasol.

Ley Orgánica de Educación y su Reglamento. (1999). Ministerio de Educación.

López, R. (2003). Nuevo Manual del Supervisor, Director y Docente, para los niveles de Preescolar Básico, Media Diversificada y Profesional en planteles oficiales y privados. Volumen I. Caracas. Publicaciones Monfort C.A.

Ministerio de Educación. (2005). Educación Inicial, Bases Curriculares Caracas.

Ministerio de Educación de Colombia. [en línea]. Recuperado el 8 de abril de 2007 de [www.medellin.gov.com](http://www.medellin.gov.com)

Montilla, E. (2006). La Autoevaluación del Profesor Universitario. Caracas. Editorial Texto C.A.

Murillo T. F. Javier. Carrera Docente y Evaluación del Desempeño. Un estudio entre 50 países de Europa y América [ en línea ]. Recuperado el 9 de Mayo de 2007.

[http://www.unesco.cl/medios/biblioteca/documentos/carrera\\_docente\\_evaluacion\\_del\\_desempeno\\_estudio\\_entre\\_50\\_paises\\_europa\\_america\\_javier\\_murillo.ppt](http://www.unesco.cl/medios/biblioteca/documentos/carrera_docente_evaluacion_del_desempeno_estudio_entre_50_paises_europa_america_javier_murillo.ppt)

Recuperado en: 12 de junio de 2007.

Nieto, J. M.(1996),La autoevaluación del profesor, Praxis, Barcelona.

Peña,G.J. Ball,V.M. y Barboza,P.F.(enero 2005) Una Aproximación Teórica al Uso del Portafolio en la Enseñanza, el Aprendizaje y la Evaluación. La Revista Venezolana de Educación. 599-614.

Peña,G.J. Ball,V.M. y Barboza,P.F. (enero 2005). La Evaluación de Competencias Complejas: La Práctica del Portafolio. La Revista Venezolana de Educación.487-504.

Rimari , M. Definición de Competencia [ en línea ].Recuperado el 23 de abril de 2007: [www.PsicoPedagogía.com](http://www.PsicoPedagogía.com).

Rodríguez. A. R. (2001) Instrumentos para la Autoevaluación de Instituciones Educativas. Chile .Editorial Santillana.

Segura M. Competencias Personales del Docente. [ en línea ] Recuperado el 23 de abril de 2007. <http://servicio.cid.uc.edu.ve/educacion/revista/>

Tyler, R. (1977). Principios Básicos del Currículo. USA.

Universidad Metropolitana. (2005). Manual de Metodología de la Investigación, Una Ventana al Conocimiento. Caracas: Uzcategui, Ramón

Universidad Metropolitana. (2003). Modulo Autoinstruccional Currículo Caracas. Rodríguez, M. y Giglio, M.

Universidad Metropolitana. (2003). Modulo Autoinstruccional Currículo: Evaluación Curricular. II Parte. Caracas: Rodríguez, M y Giglio, M.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2006) Manual de Trabajos de Grado, de Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales. Caracas. Barrios, Yaselli Maritza.

Valdés, H. (2000) .La Evaluación del Desempeño del Docente: Un Pilar del Sistema de Evaluación de la Calidad de la Educación. [ en línea ] Recuperado el 6 de octubre del 2006: [www.oei.es/de/rifad01.htm](http://www.oei.es/de/rifad01.htm)

Werther, W y Davis, H. Administración de Personal y Recursos Humanos. USA. Mc. Graw Hill. [en línea]. Recuperado el 21de abril de 2007: [www.southlink.com.ar/vap/desempenio.htm](http://www.southlink.com.ar/vap/desempenio.htm)

Wilson,J.(1992),Cómo valorar la calidad de la enseñanza. Paidós, Barcelona

# **ANEXOS**

# **ANEXO A**

## **INSTITUCIONES EDUCATIVAS MUNICIPALES MOVIMIENTOS ESTADISTICOS ANUALES BASICA I Y II**



**INSTITUCIONES EDUCATIVAS MUNICIPALES  
MOVIMIENTOS ESTADÍSTICOS ANUALES  
BÁSICA I Y II**

**CUADRO COMPARATIVO**

Años Escolares	Matriculas Iniciales	Egresos	Ingresos	Matriculas Finales	Alumnos Promovidos	Alumnos No Promovidos	%Promovidos	% No Promovidos
2004-2005	1092	59	48	1081	1027	54	95	5
2003-2004	1448	34	22	1436	1379	57	96	4
2002-2003	1213	65	35	1183	1098	85	93	7
2001-2002	1186	54	37	1169	1086	83	93	7

# **ANEXO B**

## **INSTITUCIONES EDUCATIVAS MUNICIPALES RENDIMIENTO DE LOS ALUMNOS BASICA I Y II AÑO 2004-2005**



**INSTITUCIONES EDUCATIVAS MUNICIPALES  
RENDIMIENTO DE LOS ALUMNOS  
BASICA I Y II  
AÑO 2004-2005**

INSTITUCIONES	A	B	C	D	E	TOTALES
<b>URBANO</b>						
E.B.M. JUAN MANUEL CAJIGAL	86	82	93	52	8	321
E.B.M. MARIA MAY	17	61	73	31	18	200
<b>RURALES</b>						
U.E.M.R. RAFAEL URDANETA	39	35	74	46	7	201
U.E.M.R. ARMANDO REVERON	29	45	60	54	3	191
U.E.M.R. PEDRO CAMEJO	9	10	3	1	0	23
<b>TOTALES</b>	180	233	303	184	36	936
<b>PORCENTAJES</b>	19,23%	24,89%	32,37%	19,66%	3,85%	100%

Se observa que en el año escolar 2004-2005, el 52,03 % de los alumnos funcionaron en los rangos C y D y que el 44,12 % de estos, funcionaron en los rangos A y B.

## **ANEXO C**

### **ENCUESTA A LOS DOCENTES DE LOS PLANTELES EDUCATIVOS ADSCRITOS A LA DIRECCION DE EDUCACION**

**ENCUESTA A LOS DOCENTES DE LOS PLANTELES EDUCATIVOS ADSCRITOS A LA DIRECCION DE EDUCACION**

Preguntas:

- 1- ¿Sabe usted lo que es una Evaluación de Desempeño? SI  No
- 2- ¿Considera que la Evaluación del Desempeño es un proceso positivo para usted como trabajador? SI  No   
 Explique: \_\_\_\_\_
- 3- ¿Considera que la Evaluación del Desempeño, le permite saber que piensa su Jefe de su labor como empleado? SI  No   
 Explique: \_\_\_\_\_
- 4- ¿Considera que la Evaluación del Desempeño es un proceso mediante el cual, usted como trabajador puede lograr mejores resultados en su labor? SI  No   
 Explique: \_\_\_\_\_
- 5- ¿Considera que los aspectos que se miden actualmente en el modelo de Evaluación de Desempeño, están de acuerdo con las funciones que desempeña? SI  No   
 Explique: \_\_\_\_\_
- 6- ¿Considera que el Modelo de Evaluación de Desempeño mide la idoneidad suya como trabajador? SI  No   
 Explique: \_\_\_\_\_
- 7- ¿Cree usted que la Evaluación de Desempeño mejora las relaciones entre Usted y su Jefe? SI  No   
 Explique: \_\_\_\_\_
- 8- ¿El Análisis de su desempeño profesional lo motiva a superarse? SI  No   
 Explique: \_\_\_\_\_
- 9- ¿Durante las entrevistas con su jefe se alcanzaron acuerdos justos para mejorar su desempeño? SI  No   
 Explique: \_\_\_\_\_
- 10- ¿Considera la posibilidad de que otros actores de la comunidad educativa puedan participar en el proceso de evaluación? SI  No   
 Explique: \_\_\_\_\_
- 11- ¿Considera que con la Evaluación de Desempeño puede proporcionar una oportunidad para mejorar la comunicación entre todos los actores de la comunidad educativa (docente, padres y alumnos)? SI  No   
 Explique: \_\_\_\_\_

## **ANEXO D**

# **HOJA DE REGISTRO DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO DOCENTE**

## **Hoja de Registro de la Evaluación del Desempeño Docente**

El instrumento consta de trece competencias, treinta indicadores; con tres niveles de desempeño (alto, medio y bajo) y un rango de valor para cada uno de los niveles.

### **Objetivo:**

- 1) Recopilar información sobre niveles de participación y desempeño del docente.
- 2) Determinar sus fortalezas en la práctica educativa
- 3) Determinar a través de un proceso de evaluación los aspectos mejorables de su práctica en aula.

### **Instrucciones:**

Instrumento de aplicación semestral.

Lea cuidadosamente cada indicador del instrumento.

Coloque una "X" en el "Nivel" que considere describe su desempeño.

Escriba en la casilla "Puntaje", el "Valor" que corresponda a la apreciación de dicho desempeño.

Efectúe el promedio de los puntajes correspondientes a cada competencia.

Escriba el resultado en la casilla "Calificación Parcial" respectiva.

Al final realice las sumatorias de las calificaciones parciales y promédíelas entre el número de calificaciones.

Escriba el resultado en la casilla "Calificación Final."

## Hoja de Registro de Evaluación del Desempeño Docente

Institución: \_\_\_\_\_ Nombre: \_\_\_\_\_ C.I. \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_ Sección: \_\_\_\_\_ Turno: \_\_\_\_\_

Lapso: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Nº	Competencias	Indicadores	Niveles Rango valor	Puntaje	Calificación Parcial
1	Cumple con las normas establecidas .	Cumple con las normas establecidas con el manual de convivencia de la institución	Alto 8 - 10		
			Medio 4,1-7,9		
			Bajo 0 - 4		
2	Capaz de cumplir con las funciones inherentes a su cargo .	Dispuesto y comprometido con el trabajo docente, a pesar de condiciones adversas . .	Alto 8 - 10		
			Medio 4,1-7,9		
			Bajo 0 - 4		
		Cumple oportunamente, con las entregas de recaudos administrativos y pedagógicos.	Alto 8 - 10		
			Medio 4,1-7,9		
			Bajo 0 - 4		
Mantiene en buen estado materiales didácticos , equipos audiovisuales y de informática .	Alto 8 - 10				
	Medio 4,1-7,9				
	Bajo 0 - 4				
3	Capacidad para actuar de acuerdo a un comportamiento ético en lo personal y profesional .	Es objetivo y justo en la relación con los demás.	Alto 8 - 10		
			Medio 4,1-7,9		
			Bajo 0 - 4		
		Actúa con honestidad al valorar sus logros y errores	Alto 8 - 10		
			Medio 4,1-7,9		
			Bajo 0 - 4		

Nº	Competencias	Indicadores	Niveles Rango valor	Puntaje	Calificación Parcial
4	Fundamenta su acción docente en la promoción de espacios democráticos, de actitudes cívicas y de valores morales.	Fomenta igualdad de trato y oportunidades de los alumnos, en las situaciones de aula.	Alto 8 - 10 Medio 4,1-7,9 Bajo 0 - 4		
		Promueve el respeto, la cooperación, la comprensión recíproca, la integración y la asertividad	Alto 8 - 10 Medio 4,1-7,9 Bajo 0 - 4		
		Comprometido con la comunidad y los valores compartidos por esta.	Alto 8 - 10 Medio 4,1-7,9 Bajo 0 - 4		
		Soluciona los conflictos, en forma razonada y consensuada	Alto 8 - 10 Medio 4,1-7,9 Bajo 0 - 4		
5	Habilidad para el manejo de conflictos.	Promueve el diálogo y la tolerancia para la solución de conflictos	Alto 8 - 10 Medio 4,1-7,9 Bajo 0 - 4		
		Establece canales de comunicación claros, eficientes y oportunos.	Alto 8 - 10 Medio 4,1-7,9 Bajo 0 - 4		
6	Habilidad para establecer canales fluidos de comunicación, que faciliten la interrelación personal	Desarrolla la clase en forma coherente y fluida, creando un clima de confianza que facilita la comunicación.	Alto 8 - 10 Medio 4,1-7,9 Bajo 0 - 4		
		Propicia el diálogo y la concertación entre los diferentes actores de la comunidad educativa.	Alto 8 - 10 Medio 4,1-7,9 Bajo 0 - 4		
		Elabora el proyecto de aprendizaje tomando en cuenta los intereses de los alumnos	Alto 8 - 10 Medio 4,1-7,9 Bajo 0 - 4		
7	Habilidad para planificar, teniendo en cuenta la pertinencia y la transversalidad de las diversas áreas.	Diagnostica fortalezas y debilidades para la elaboración del IPA	Alto 8 - 10 Medio 4,1-7,9 Bajo 0 - 4		

Nº	Competencias	Indicadores	Niveles Rango valor	Puntaje	Calificación Parcial
8	Capacidad para promover el aprendizaje significativo, basado en los nuevos principios educativos .	Fundamenta la labor docente, en los cuatro pilares de la educación, aprender a ser, aprender a convivir, aprender a conocer y aprender a hacer.	Alto 8 - 10		
			Medio 4,1-7,9		
			Bajo 0 - 4		
			Alto 8 - 10		
			Medio 4,1-7,9		
9	Capacidad para aplicar procesos de enseñanza-aprendizaje, acordes con las características individuales y grupales .	Parte de los conocimientos previos de los alumnos y diseña actividades motivantes.	Bajo 0 - 4		
			Alto 8 - 10		
			Medio 4,1-7,9		
			Bajo 0 - 4		
			Alto 8 - 10		
10	Capacidad para utilizar estrategias metodológicas adecuadas a la etapa de la clase ( inicio, desarrollo y cierre ) .	Organiza y ambienta el aula de acuerdo a las actividades y al nivel de los alumnos .  Estimula el desarrollo de destrezas de observación, descripción, comparación clasificación y seriación.  Emplea métodos, técnicas y estrategias que favorecen la integración y transferencia de los aprendizajes a la vida diaria.	Alto 8 - 10		
			Medio 4,1-7,9		
			Bajo 0 - 4		
			Alto 8 - 10		
			Medio 4,1-7,9		
11	Capacidad para lograr que el alumno evalúe su propio nivel de aprendizaje, a partir de la evaluación del docente .	Inicia la clase con una actividad motivante que capte la atención del grupo.  Desarrolla la clase, estimulando el aprendizaje por descubrimiento y la solución de problemas mediante preguntas .  Cierra la clase con actividades que propicien la comprensión del aprendizaje logrado y la relación con otros , a fin de reforzarlo.  Valora el proceso de aprendizaje individual y/o grupal, a fin de diagnosticar y proporcionar ayudas pedagógicas, que se ajusten a las necesidades.  Diseña actividades de evaluación variadas, que permitan una evaluar con criterio cualitativo y continuo.	Alto 8 - 10		
			Medio 4,1-7,9		
			Bajo 0 - 4		
			Alto 8 - 10		
			Medio 4,1-7,9		

Nº	Competencias	Indicadores	Niveles Rango valor	Puntaje	Calificación Parcial
12	Habilidad para incorporar las nuevas herramientas tecnológicas de información y comunicación, en la actividad escolar.	Demuestra interés y destreza en el manejo de los recursos tecnológicos e informáticos.  Promueve actividades pedagógicas, donde se utilizan herramientas tecnológicas de comunicación e información.	Alto 8 - 10		
			Medio 4,1-7,9		
			Bajo 0 - 4		
13	Capaz de mantenerse al tanto de los nuevos conocimientos, que proporcionan al docente un mejoramiento profesional continuo.	Sigue cursos de formación académica, pregrado o postgrado.  Participa en charlas, talleres, seminarios y cursos de mejoramiento profesional.	Alto 8 - 10		
			Medio 4,1-7,9		
			Bajo 0 - 4		
			CAUFICACION FINAL		

OBSERVACION DEL EVALUADOR	FIRMA

OBSERVACION DEL EVALUADO	FIRMA

# **ANEXO E**

## **EVALUACION DEL PORTAFOLIO DOCENTE**

### **Evaluación del Portafolio del Docente**

Este instrumento se desarrolla en forma continua, pero se evalúa periódicamente, siendo el periodo acordado por consenso; tiene siete indicadores con tres niveles de desempeño y cada uno de los niveles tiene un rango de valores.

#### **Objetivos:**

- Recabar información y documentar el progreso docente.
  - Poner de manifiesto sus capacidades, sus deficiencias y aspectos a mejorar.
- Incorporar a través de la autorreflexión aquellos aspectos que permitan a futuro, mejorar la calidad de su práctica pedagógica.

#### **Instructivo:**

##### **Autoevaluación**

Lea cuidadosamente y marque con una “x” en la casilla “Autoevaluación”, en cada indicador, el nivel que considere corresponde a su desempeño.

Escriba en la casilla “Autoevaluación” en cada indicador, el valor que corresponda a la apreciación de su desempeño en el nivel.

A continuación efectúe el promedio de los puntajes correspondientes a las casillas “Autoevaluación” y “Del Evaluador”, de cada indicador y escriba el resultado, en la casilla “Promedio”.

Posteriormente, sume los puntajes ya promediados y divídalos entre el número de indicadores y el resultado escríbalo en la casilla “Puntaje Final”.

##### **Evaluador**

Lea cuidadosamente y marque con una “x”, en la casilla evaluador en cada indicador, el nivel que considere corresponde al desempeño del evaluado.

Escriba en la casilla “Del Evaluador”

el valor que corresponda, a la apreciación del desempeño en el nivel.

A continuación efectúe el promedio de los puntajes correspondientes a las casillas “Autoevaluación” y “Del Evaluador” de cada indicador y escriba el resultado, en la casilla “Promedio”;

Posteriormente, sume los puntajes ya promediados y divídalos entre el número de indicadores y el resultado escríbalo en la casilla “Puntaje Final”.

Membrete del plantel

**Evaluación del Portafolio del Docente**

Institución: \_\_\_\_\_ C.I. \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_  
 Nombres y Apellidos: \_\_\_\_\_ Sección: \_\_\_\_\_ Turno: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_  
 Lapso: \_\_\_\_\_ Grado: \_\_\_\_\_

NIVELES INDICADORES	AUTOEVALUACION			EVALUADOR			PUNTAJE DEL EVALUADOR	PUNTAJE PROMEDIO
	ALTO 8 - 10	MEDIO 4.1 - 7.9	BAJO 0 - 4	ALTO 8 - 10	MEDIO 4.1 - 7.9	BAJO 0 - 4		
1) Organización sistematizada y coherente del contenido.								
2) Muestras de planificaciones diarias								
3) Pertinencia del material y evidencias .								
4) Creatividad y originalidad.								
5) Diversidad de muestras de estrategias del trabajo pedagógico.								
6) Técnicas de evaluación y resultados obtenidos por los alumnos								
7) Interacción con los diferentes miembros de la comunidad.								
<b>PUNTAJE FINAL</b>								

## **ANEXO F**

# **CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACION DEL DOCENTE**

## **CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACION DEL DOCENTE**

Este instrumento, consta de diez preguntas, relacionadas con el desempeño del docente en su práctica educativa; la información recopilada, puede facilitar la autoevaluación cualitativa en cuanto a fortalezas, debilidades, carencias y dificultades etc.

Este instrumento se aplicará al finalizar el año escolar.

### **Objetivo:**

Propiciar el proceso de reflexión del docente, acerca de los aspectos de su actividad educativa.

### **Instrucciones**

Lea cuidadosamente las preguntas y reflexione, antes de responderlas.

# CUESTIONARIO

**Institución:**

\_\_\_\_\_ **Fecha** \_\_\_\_\_

**Nombre:** \_\_\_\_\_ **Cargo:** \_\_\_\_\_

**Grado:** \_\_\_\_\_ **Sección:** \_\_\_\_\_ **Turno:** \_\_\_\_\_

1) ¿Cuáles han sido los aspectos positivos de mi práctica educativa?:

---

---

---

---

---

---

---

---

2) ¿Qué cambios me gustaría introducir en mi práctica educativa?:

---

---

---

---

---

---

---

---

3) ¿Cuáles áreas de la enseñanza, se me han dificultado más durante mi práctica educativa?:

---

---

---

---

---

---

---

---

4) ¿Qué estrategias, actividades e ideas, me gustaría compartir con otros integrantes de la comunidad educativa?:

---

---

---

---

---

---

---

---

5) ¿Cumplo con mis tareas educativas y administrativas, haciendo uso equilibrado de mi tiempo?.

Explique:

---

---

---

---

---

---

---

---

6) ¿ Permito que las carencias existentes, dentro o fuera del entorno escolar, afecten la calidad de mi desempeño docente?.

Explique:

---

---

---

---

---

---

---

---

7) ¿Cuáles son mis fortalezas como docente?:

---

---

---

---

---

---

---

---

8) ¿Cuales son mis debilidades como docente?:

---

---

---

---

---

---

---

---

9) ¿Le interesa destacar algún otro aspecto que usted como docente considere importante?:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

10) ¿Qué opinión tiene acerca del sistema de evaluación del desempeño en proceso ?,  
Explique .

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## **ANEXO G**

### **HOJA DE AUTOCALIFICACION DE LA LABOR PEDAGOGICA DEL DOCENTE**

# HOJA DE AUTOCALIFICACION DE LA LABOR PEDAGOGICA DEL DOCENTE

## OBJETIVOS:

- 1) Recopilar información sobre actitudes, niveles de participación y desempeño del docente en el aula.
- 2) Determinar a través de la autoevaluación aspectos mejorables de la practica docente en el aula.

## INSTRUCCIONES:

Este instrumento se aplica semestralmente y consta de las cuatro etapas del desarrollo de una clase y quince indicadores, tres niveles del desempeño y cada uno de los niveles con un rango de valores: Alto (8 a 10), Medio de (4,1 a 7,9), Bajo de (0 a 4).

Lea cuidadosamente y marque con una "x" el nivel que considere corresponde a su desempeño en cada indicador, y escriba en la casilla "Puntaje" correspondiente, el valor de la apreciación de su desempeño en el nivel.

Sume los puntajes obtenidos y el resultado divídalo entre el numero de indicadores de cada etapa y escriba el resultado obtenido en la casilla "Calificación Parcial" correspondiente.

Posteriormente, realice la sumatoria de las "Calificaciones Parciales" y el resultado divídalo entre el número de "calificaciones parciales" y el resultado obtenido escríbalo en la casilla "Calificación Total"

Hoja de Autoevaluación de la Labor Pedagógica del Docente

Institución: \_\_\_\_\_ Nombre: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Grado: \_\_\_\_\_ Sección: \_\_\_\_\_ Turno: \_\_\_\_\_ Año: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

CLASE	Nº	INDICADORES	Niveles			PUNTAJE	CALIFICACIÓN PARCIAL
			ALTO 8 a 10	MEDIO 4,1 a 7,9	BAJO 0 a 4		
Inicio	1	Planifico la clase de acuerdo al proyecto de aprendizaje, tomando en cuenta las características e intereses de los alumnos.					
	2	Organizo el aula y a los alumnos de acuerdo a las actividades de la planificación diaria.					
	3	Inicio la clase con una actividad interesante que capte la atención, explicando lo que se va hacer y lo que se quiere conseguir.					
Desarrollo	4	Desarrollo los contenidos de la clase en forma clara,coherente y fluida.					
	6	Empleo métodos, técnicas y estrategias que favorezcan la integración de los aprendizajes y su transferencia a situaciones de la vida diaria					
	6	Estimulo la creatividad mediante preguntas abiertas, que favorezcan la curiosidad y la investigación.					
	7	Incorporo nuevas herramientas tecnológicas, recursos y materiales didácticos.					
	8	Propicio un clima democrático que estimula la interacción y participación activa					
	9	Promuevo el aprendizaje pertinente y significativo					
Cierre	10	Enfatizo los puntos claves e importantes de los contenidos, que requieren comprensión y asimilación					
	11	Empleo diferentes técnicas tales como resumen, mapa conceptuales e icono de memoria del contenido					
	12	Uso diversas técnicas como la recapitulación o preguntas-respuestas, para enlazar los contenidos prestos con los hechos.					
Evaluación	13	Diseño actividades de evaluación variadas que permito una evaluación con criterio cualitativo y continuo					
	14	Actualizo el registro anecdótico descriptivo de las observaciones de los alumnos a lo largo del año.					
	15	Elaboro boletines e informes, que comunico oportunamente, con los padres y representantes.					
						<b>CALIFICACION TOTAL</b>	

## **ANEXO H**

### **LISTA DE COTEJO PARA LA OBSERVACION DE LA PRACTICA EDUCATIVA DEL DOCENTE**

## **LISTA DE COTEJO PARA LA OBSERVACION DE LA PRACTICA EDUCATIVA DEL DOCENTE**

### **Objetivo**

Ayudar al evaluador a registrar la presencia o ausencia de comportamientos, conductas o características, durante la observación del proceso.

### **Aplicación**

Este instrumento sirve como complemento y apoyo al evaluador, cuando aplica la hoja de registro de evaluación docente, durante una observación, o en cualquier otra oportunidad, en que se considere necesario.

### **Instructivo**

Lea cuidadosamente los indicadores y coloque una “X” en “se observó” o “no se observó” correspondiente a la casilla del indicador que se evaluó.

Institución: \_\_\_\_\_  
 Nombre: \_\_\_\_\_  
 C.I. \_\_\_\_\_  
 Cargo: \_\_\_\_\_ Grado: \_\_\_\_\_ Sección: \_\_\_\_\_  
 Turno: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

**LISTA DE COTEJO PARA LA OBSERVACION DE LA PRACTICA EDUCATIVA  
 DEL DOCENTE**

<b>Comunicación:</b>	<b>Se observo</b>	<b>No se observo</b>
Crea un clima de confianza que propicia la comunicación y que permita la interacción de opiniones y actitudes		
Propicia la interacción con todos los actores de la comunidad educativa.		
Capaz de establecer canales de comunicación que faciliten la interacción.		
Escucha atentamente al que habla.		
Adopta su tono de voz según la ocasión.		
Se comunica en forma clara y efectiva.		
<b>Planificación:</b>		
Planifica por proyectos de aprendizaje.		
Diagnóstica fortalezas y debilidades de los alumnos para elaborar el PPA.		
Observa y toma en cuenta las diferencias individuales o grupales para las actividades de aprendizaje.		
Diseña actividades diferentes y novedosas que captan el interés y atención de los alumnos.		
Selecciona objetivos de aprendizaje que se corresponden con los intereses y necesidades del grupo.		
Adecua los contenidos a los objetivos de la clase.		
Selecciona los contenidos de acuerdo a los criterios: de lo concreto a lo abstracto, de lo simple a lo complejo, de lo particular a lo general.		
Correlaciona todas las áreas y ejes transversales en la elaboración del Proyecto de Aprendizaje.		
<b>Desarrollo de conocimientos:</b>		
Favorece el reforzamiento, la transferencia y la integración del conocimiento		
Estimula la formulación de diferentes soluciones a un mismo problema.		
Utiliza preguntas divergentes que estimulan el desarrollo del pensamiento creativo.		
Desarrolla competencias en el pensamiento lógico-matemático y el razonamiento.		
Estimula y refuerza positivamente a los alumnos que formulan preguntas		

referidas a la clase.		
Estimula la investigación y la búsqueda de conocimiento.		
Parte del conocimiento previo que poseen los alumnos.		
Facilita la transferencia de los nuevos conocimientos adquiridos en el aula a la vida diaria.		
Permite a los alumnos avanzar solos para encontrar soluciones a sus problemas a través de la interacción, sugerencias y preguntas.		
<b>Desarrollo de la clase:</b>		
Capacidad para instrumentar los elementos metodológicos esenciales de cada una de las etapas de la clase.		
Fomenta el conocimiento en base a las cuatro pilares de la educación aprender a ser, a convivir, a conocer y a hacer		
Realiza una actividad introductoria breve e interesante que capte la atención de los alumnos.		
Manifiesta con claridad los propósitos de la clase.		
Orienta a los alumnos hacia los objetivos propuestos.		
Estimula y refuerzan las conductas de participación mediante la formulación de preguntas interesantes y motivadoras.		
Ayuda a los alumnos a organizar las ideas.		
Propicia que los alumnos comprendan el valor de los nuevos aprendizajes y los relaciones con otros anteriores y con los que vendrán.		
Desarrolla la clase en forma lógica y fluida.		
Realiza actividades de integración de los diferentes momentos de la clase (inicio, desarrollo y cierre)		
<b>Dominio de métodos, técnicas y estrategias de enseñanzas:</b>		
Organiza el aula y a los alumnos de acuerdo a las actividades diarias, tomando en cuenta el proyecto pedagógico de aprendizaje y nivel del grupo.		
Modifica la distribución de los alumnos en el aula de acuerdo a la actividad.		
Propone actividades de aprendizaje que generen curiosidad y participación activa de los alumnos.		
Elabora materiales didácticos que se adapten a los proyectos de aprendizaje.		
Aprovecha las posibilidades didácticas de los recursos utilizados.		
<b>Para evaluar los aprendizajes :</b>		
Evalúa con criterios cualitativos utilizando diversos procedimientos, técnicas e instrumentos, adaptándolos al nivel y características del grupo.		
Propicia que el alumno aprenda a evaluar su propio nivel de aprendizaje.		
Propicia que los alumnos identifiquen sus progresos y dificultades, durante el proceso enseñanza aprendizaje.		
Evalúa procesos de aprendizaje en términos descriptivos en función de lo		

que el alumno logra, le falta lograr o no ha logrado.		
Recopila y registra información acerca de los aprendizajes de los alumnos.		
Utilizando variedad de actividades para evaluar los aprendizajes de los alumnos como portafolios, autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación.		
Propicia que los alumnos identifiquen sus progresos y dificultades en el proceso de aprendizaje.		
Asigna trabajos para el hogar a manera de refuerzo del aprendizaje del día.		
<b>Dominio de la tecnología de la comunicación e información:</b>		
Incorpora tecnologías de la información y comunicación al aprendizaje de los alumnos.		
Utiliza la información y comunicación para el desarrollo de las actividades aprendizajes del aula.		
Habilidad para emplear conocimientos y herramientas tecnológicas en el desarrollo de la labor pedagógica y en el que hacer educativo y cotidiano		
Habilidad para manejar las herramientas tecnológicas de información y comunicación como apoyo a su trabajo administrativo y de administración		
Promotor de actividades didácticas y de aprendizajes donde se utilicen herramientas tecnológicas como complemento de los proyectos pedagógicos de aprendizaje.		
Se interesa en adiestrarse en el manejo del computador.		
Demuestra actitud positiva frente a los cambios y avances tecnológicos.		
Propicia el desarrollo de las destrezas de los alumnos en el manejo del computador.		
Incorpora el uso de las tecnologías de información y comunicación a la planificación de los PPA.		
<b>Valores éticos :</b>		
Cumple con sus deberes laborales y funciones según su cargo.		
Trabaja con entusiasmo y diligencia.		
Comprometido con el aprendizaje de los alumnos.		
<b>Promotor de la formación de actitudes morales y cívicas:</b>		
Actúa en forma democrática con alumnos y compañeros de trabajo.		
Guía la conducta moral y aconseja a sus alumnos.		

OBSERVACIONES:

---



---



---

# **ANEXO I**

## **HOJA DE ENTREVISTA**

Institución: \_\_\_\_\_

Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_

Nombre del entrevistador: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Grado: \_\_\_\_\_ Turno: \_\_\_\_\_

1) Objetivo de la entrevista:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2) Preguntas del evaluador que servirán de guía a la entrevista:

a) \_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_

c) \_\_\_\_\_

d) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3) Observaciones:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4) Conclusiones:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma del entrevistador

\_\_\_\_\_  
Firma del entrevistado

## **ANEXO J**

# **PROYECTO EDUCATIVO INTEGRAL**

**Alcaldía del Municipio El Hatillo  
Dirección de Educación  
Proyecto Educativo Integral  
Año escolar 2006-2007**

*PRESENTACION*

La Dirección de Educación de la Alcaldía del Municipio El Hatillo se ha planteado impulsar los cambios que se requieran a través de un Proyecto de Educación Integral, dirigido a la atención de los alumnos, docentes y comunidad educativa.

**MISION**

Lograr una educación de alta calidad incorporando, a través de una red a instituciones educativas, organismos y comunidad en general, para la formación y capacitación de docentes y alumnos mediante la realización de experiencias pedagógicas y actividades que fomenten los valores, la interacción y la cohesión social.

**VISION**

Nos percibimos como un organismo que integra voluntades desde todos los actores del proceso educativo y entes de la comunidad para desarrollar una gestión educativa, en comunicación directa con las comunidades.

**OBJETIVOS**

Organizar los esfuerzos dispersos de inversión escolar, para lograr una mayor cobertura y mejores resultados que concreten en el mejoramiento de la educación y en consecuencia, del rendimiento estudiantil.

Garantizar el acceso a la población hatillana a una educación de calidad, que promueva la formación de un ciudadano participativo, capaz de ejercer responsablemente sus deberes y sus derechos de convivir en un sistema democrático.

Promover proyectos y programas para incorporar a jóvenes y adultos a través de la educación no formal, en labores que los capaciten para el trabajo productivo.

Apoyar la gestión autónoma de los planteles en la búsqueda de la eficiencia y eficacia de la institución escolar, esto implica la interacción y participación de todos en el hecho educativo y el trabajo mancomunado, a objeto de transformar el plantel escolar en una verdadera institución de calidad.

### **PROYECTO EDUCATIVO INTEGRAL MUNICIPAL**

Realizar encuentros pedagógicos entre alumnos, docente y personal directivo, para la conformación de redes escolares de intercambio de experiencias, produciéndose espacios para la discusión, y la interacción que permita una mayor y mejor integración. La Dirección de Educación sirve de enlace de las escuelas con diferentes instituciones y organismos públicos y privados para la realización de diferentes programas.

Este despacho está encargado de coordinar, siete escuelas adscritas a esta Dirección: E .B .M Juan Manuel Cajigal , E. B. M María May , U .E .M .R Rafael Urdaneta, U E. M .R. Armando Reverón, U .E. M .R Pedro Camejo y 2 Centros de Educación Básica para Adultos C .E. B .A María May y C. E. B. A Antonio José de Sucre, dichos planteles cuentan con 80 docentes que atienden las etapas de Educación Inicial y Básica, I y II etapa. Las planteles se encuentran ubicados ubicados, tres en la zona urbana y tres en la zona rural del Municipio

Se diseñó pensando en tres líneas de acción enmarcadas dentro de las gestiones institucionales, pedagógicas y sociales, que viene realizando este despacho, para el abordaje de los problemas del sector educativo municipal.

#### **LINEAS DE ACCION:**

##### **ACCION INSTITUCIONAL**

Como máximo organismo en materia educativa municipal, nos corresponde desarrollar una serie de acciones que permitan mantener al día la información requerida por las instituciones educativas, además del apoyo al personal Directivo Docente y Administrativo, y a lo correspondiente al mantenimiento y dotación de los planteles escolares, tres aspectos que consideramos de gran importancia para poder lograr la implementación efectiva del Proyecto Educativo Integral (PEI) son los siguientes:.

##### **1) Levantamiento y Actualización de Datos:**

Mantener actualizados los diferentes datos e informaciones sobre la gestión educativa municipal

##### **2) Mantenimiento y Dotación de las Infraestructuras Escolares:**

Velar por el mantenimiento de las infraestructuras de los planteles municipales y la dotación de los recursos materiales.

3) Asesoramiento Técnico Administrativo:

Ofrecer apoyo al personal docente y público en general.

### **ACCION PEDAGOGICA**

Busca desarrollar en el docente y el alumno, una visión integral de la vida, para convertirse en un individuo productivo que participe de manera activa en los procesos de transformación social. Dirigida a emprender una profunda transformación en el sector educativo, que conduzca a producir verdaderos cambios, no sólo en las estrategias organizativas sino, mucho más importante, en las intenciones y valores inmersos en las prácticas pedagógicas. Para ello se cuenta con 10 programas que se ejecutan para la realización de actividades en los niveles y etapas que se atienden.

Niveles y Etapas Atendidos:

#### **1) Educación Preescolar o Etapa Inicial:**

Estimular el desarrollo de las habilidades intelectuales, perspectivas del lenguaje y motoras, a través de actividades recreativas y educacionales que favorezcan la adquisición de nociones básicas que preparen al niño para su posterior desenvolvimiento escolar y social. Cantidad de alumnos atendidos actualmente 131 de preescolar en las escuelas municipales y en el preescolar Nacional Manuel Felipe Rugeles anexo a la E. B.M María May, se atienden 89, con el apoyo de 4 auxiliares adscritas a esta Alcaldía

#### **2) Educación Básica:**

Ofrecer a los niños, niñas y adolescentes una formación integral, abarcando aspectos afectivos, cognitivos y biosociales, promoviendo aprendizajes y conocimientos, que proporcionen la educación formal, que exige la ley a través de los programas establecidos para estas etapas(I, II). Cantidad de alumnos atendidos 941 estudiantes de I y II etapa de Educación Básica

#### **3)Educación para Jóvenes y Adultos:**

Atender las necesidades de estudios de jóvenes y adultos hatillanos para brindarles la oportunidad de culminar la educación básica (I, II, III) bajo el régimen de Educación de Adultos y de aprender oficios que los capaciten para desempeñarse en diferentes ámbitos del mercado de trabajo. Cantidad de alumnos atendidos 95 jóvenes y adultos de los Centros de Educación Básica de Adultos C.E.B.A María May y C.E.B.A Antonio José de Sucre

#### **4)Educación Especial:**

Lograr que los niños con necesidades especiales y dificultades para el aprendizaje, reciban una atención adecuada, mediante un personal especializado, que les permita superar las situaciones que se le presenten en su proceso de aprendizaje y la

referencia de los casos más relevantes al Centro de Atención Integral del Niño y el Adolescente (CAIF) bajo la Dirección de Fundahinfa.

### **Programas y Proyectos de las Escuelas Municipales**

En búsqueda del éxito del Proyecto Educativo Integral esta dirección ha organizado programas que permiten canalizar y complementar las estrategias de enseñanza aprendizaje del docente para potenciar, el logro de los objetivos planteados, que a continuación se presentan:

#### **1) Formación Ciudadana e Identidad Regional:**

Desarrollar en el docente y alumnos, una visión integral de la vida, para convertirse en un individuo productivo que participe de manera activa en los procesos de transformación social.

El agua en nuestras vidas.

Sabenpe en la escuela.

Proyecto Ciudadano.

#### **2) Leyendo en mi Escuela:**

Promover actividades para hacer más motivante tanto la enseñanza como el aprendizaje de la lectura.

Refréscate leyendo.

Bibliotecas de aulas.

Programas con el banco del libro.

#### **3) Desarrollo del Pensamiento:**

Introducir el aprendizaje de manera específica y sistemática dentro de los diferentes niveles educativos.

Programa de Pensamiento Visual (PPV) del Museo de Bellas Artes.

#### **4) La Cultura en la Escuela:**

Desarrollar la información cultural de nuestros niños creando espacios de encuentros con el arte y la cultura.

Visitas a diferentes museos y galerías de artes.

Ateneo de los niños.

Museo de Bellas Artes.

Museito sobre ruedas(Museo de los Niños).

#### **5) Las Escuelas y el Deporte:**

Crear en el niño el hábito de la práctica deportiva, como una actividad inherente a su propia integridad.

Atención del deporte escolar en todas las escuelas adscritas.

Becas de natación para 120 alumnos de la E.B.M Juan Manuel Cajigal.  
Juegos municipales e interregionales.  
Intercambios deportivos entre alumnos de preescolar.

#### **6) Informática Educativa:**

Para los alumnos de básica I y II etapa brindándoles conocimientos técnicos y herramientas necesarias para iniciarse en el mundo de la computación.

Proyecto Miranda de computación.

Talleres de computación para la comunidad de el Calvario con el apoyo de la U.N.E.

#### **7) Matemática en la Escuela:**

Mejorar la calidad de la enseñanza de la matemática, proporcionándoles estrategias de aprendizaje al docente para que éste impulse el desarrollo de los procesos y habilidades del pensamiento lógico.

Talleres de actualización de matemática dirigido a los docentes, para su posterior aplicación dentro del aula, con el apoyo de la Fundación Polar.

#### **8) Reconocimiento al Docente:**

Reconocer el mérito profesional y académico de los docentes con el fin de estimular el mejoramiento personal y profesional:

Aplicación de un Sistema de Evaluación del Desempeño Docente, que responda a la realidad de las escuelas municipales.

Creación de Premio Municipal Andrés Eloy Blanco.

#### **9) Reconocimiento a los Alumnos:**

Reconocer el mérito profesional y académico de los alumnos hatillanos con el fin de estimular la excelencia educativo.

Premio a la Excelencia Educativa.

#### **10) Atención al Docente:**

Hacer que el hecho educativo se convierta en un proceso interactivo y constructivo que ubique a nuestras escuelas en un escenario participativo.

Talleres y cursos para los docentes de las escuelas.

#### **11) Programa de Pasantías:**

Darle la oportunidad a jóvenes estudiantes para que realicen sus pasantías sociales, proporcionándoles el apoyo y herramientas necesarias para su labor

Pasantes de la Universidad Nueva Esparta..

## **ACCION SOCIAL**

Esta dirección consciente de la importancia de lograr el bienestar social de los niños y jóvenes hatillanos, que asisten a los diferentes planteles educativos pertenecientes al municipio, ha venido desempeñando un papel fundamental en la protección y promoción del bienestar económico y social. En la escuela, como institución social, donde convergen diversidad de sujetos, debe existir una verdadera integración a través de la interrelación permanente, para unir esfuerzos que permitan la realización de actividades en un clima de cooperación y cordialidad. Se cuenta para ello con dos programas:

### **1) Autogestión Escolar:**

Impulsar la participación comunitaria a través del sistema de integración escolar entre el sector público y privado y para la generación de propuestas para las instituciones.

### **2) Bienestar Social:**

Programas que promueven el deseo de mejorar sus condiciones de vida.

Realización de actividades navideñas: verbenas, venta de ropa y comida organizada por las escuelas, además de cursos y talleres para las comunidades.

## **ANEXO K**

# **DISEÑO INSTRUCCIONAL DEL TALLER DE ADIESTRAMIENTO PARA EVALUADORES**

**Diseño Instruccional del Taller de Adiestramiento para Evaluadores.**

**Facilitadora: Prof. July Subero.**

**Asistente de Planes y Programas de la Dirección de Educación**

<p>Presentación: con esta experiencia aprendizaje los participantes, tendrán la oportunidad, de conocer más sobre la evaluación educativa como una actividad de análisis, compromiso y formación.</p> <p>Así como también se analizará el Sistema de Evaluación del Desempeño del Docente diseñado para las escuelas municipales, sus elementos, los principales instrumentos y técnicas que se utilizarán en el proceso de evaluación, con el fin de hacer de la evaluación del desempeño docente, un medio propicio para el desarrollo personal y mejoramiento profesional del docente.</p>			
<p>Destinatarios: Dirigido a personal Directivo(Evaluadores) de las escuelas municipales de El Hatillo.</p>			
<p>Propósito: La idea fundamental del taller es la formación de los directivos en la administración de un Sistema de Evaluación del Desempeño, que se constituya en una vía fundamental para la atención y estimulación de los docentes y que permita la toma de decisiones oportunas para su mejoramiento profesional.</p>			
<p>Objetivo general: Analizar los aspectos fundamentales vinculados a la Evaluación del Desempeño Docente.</p>			
Objetivos Específicos	Contenido	Estrategia	Recursos
-Analizar los conceptos y principios básicos relacionados con la evaluación del desempeño	<p>Evaluación :Tipos</p> <p>Evaluación de desempeño</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conceptos</li> <li>- Propósitos</li> <li>- Importancia</li> <li>- Enfoque</li> <li>- Utilidad</li> </ul> <p>Los actores de la evaluación:</p> <p>El Directivo (Evaluador)</p> <p>El Docente (Evaluado)</p> <p>El comité de evaluación</p> <p>Riesgos de la evaluación del desempeño.</p>	<p>-Bienvenida</p> <p>Lluvia de ideas para construir el concepto de evaluación.</p> <p>-Intervención oral y preguntas generadoras del facilitador.</p> <p>-Intervención de los participantes</p>	<p>-Presentación</p> <p>-video bin</p> <p>-Laptop</p> <p>-Lápices</p> <p>-Marcadores</p> <p>-Papel bond</p> <p>2 mesas y 15 sillas</p> <p>Pizarra acrílica.</p> <p>20 Carpetas</p> <p>Material multigrafiado</p>

<p>-Conocer los elementos que integran un Sistema de Evaluación de Desempeño.</p>	<p>Sistema de Evaluación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Entrada (Perfil del docente competencias, indicadores)</li> <li>-Proceso</li> <li>-Salida</li> <li>-Retroalimentación</li> </ul>	<p>Analizar en grupos los procedimientos y etapas del sistema de evaluación del desempeño docente</p>	<p>Guía de los procedimientos del sistema.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Familiarizarse con los instrumentos y procedimientos del sistema de evaluación.</li> <li>- Analizar los Formularios y el tratamiento de los datos en el proceso de evaluación del desempeño</li> </ul>	<p>Instrumentos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Escala de calificación</li> </ul> <p>Procedimientos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estadísticos simples</li> </ul>	<p>-Analizar los Instrumentos de evaluación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- observación en aula</li> <li>-Aspectos técnico-administrativos.</li> <li>-Auto evaluación: cuestionario y la hoja de auto calificación.</li> </ul>	<p>Modelos instrumentos diseñados para el sistema de evaluación del desempeño a aplicarse en las escuelas municipales</p>
<p>-Describir el proceso de toma de decisiones y presentación de resultados en la evaluación del desempeño.</p>	<p>Toma de decisiones. Presentación de resultados.</p>	<p>Exposición del facilitador.</p>	<p>Material impreso</p>

## **ANEXO L**

# **CHARLAS DE SENSIBILIZACION SOBRE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA DOCENTES DE LAS ESCUELAS MUNICIPALES DE EL HATILLO**

**CHARLAS DE SENSIBILIZACION SOBRE LA EVALUACION  
DEL DESEMPEÑO PARA DOCENTES DE LAS ESCUELAS  
MUNICIPALES DE EL HATILLO**

**Objetivos**

Promover en los docentes una cultura educativa, orientada hacia el logro de mayores niveles de motivación dirigidos a optimizar su participación en una evaluación del desempeño docente, en función de los objetivos y metas profesionales y de la institución

**CHARLAS DE SENSIBILIZACION SOBRE LA EVALUACION**  
**DEL DESEMPEÑO PARA DOCENTES DE LAS ESCUELAS**  
**MUNICIPALES DE EL HATILLO**

**Agenda**

Puntos a tratar:

- 1) Dinámica del intercambio de experiencias del personal, sobre como perciben los docentes la evaluación del desempeño.
  - ¿Que conoce el docente sobre la evaluación del desempeño?
  - ¿Como ha sido evaluado el docente durante su vida profesional?
  - ¿Que entiende por evaluación del desempeño?
  - ¿Que sentimientos despierta en ellos la evaluación del desempeño?
- 2) ¿Que beneficios obtendría con un sistema de evaluación del desempeño que se adapte a las necesidades y realidades de cada institución?
- 3) ¿Cuales deben ser las finalidades de la evaluación del desempeño?
- 4) Discusión y conclusiones del grupo.