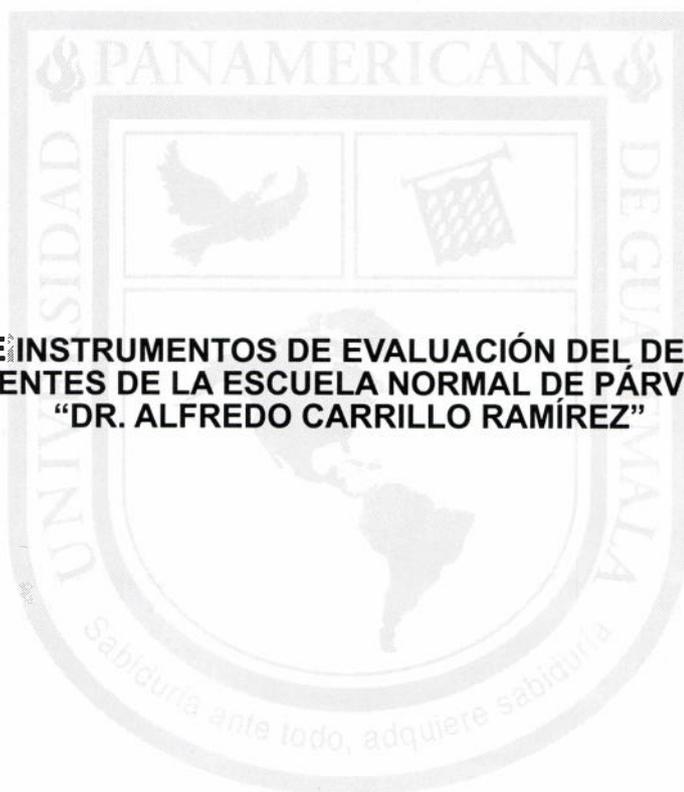


**PROPUESTA DE INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA  
DOCENTES DE LA ESCUELA NORMAL DE PÁRVULOS  
"DR. ALFREDO CARRILLO RAMÍREZ"**



Heidy Patricia Arévalo Colón  
Silvia Liliana Barillas Marroquín  
Zoila Mirtala Jordán Méndez  
Susana Rodas Barrera  
Bianca Silvia Zelada Orantes

**Coordinador:** Miguel Estuardo Estrada Hernández

**Asesora:** Licda. Silvia Castro de Arriaza

Guatemala de la Asunción, diciembre de 2,003.

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA

RECTOR:	Ing. Abel Antonio Girón Arévalo
VICERRECTORA ACADÉMICA:	Licda. Alba de González
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO:	Lic. Alfonso Schilling

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

DECANO:	Lic. Ramiro Bolaños
---------	---------------------

COORDINADORES Y ASESORES DEL PROGRAMA DE SUPERACIÓN  
PROFESIONAL DEL MAGISTERIO MINEDUC/PROASE

COORDINADOR NACIONAL:	Lic. Dinno Zaghi García
COORDINADOR LOCAL:	Licda. Ana María Jerez Quiroz
ASESORA DE TESIS:	Licda. Silvia Castro de Arriaza





**UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA**  
**Programa de Superación Profesional del Magisterio MINEDUC/PROASE**

Guatemala, 7 de agosto de 2003

diantes:

**ralo Colón, Heidy Patricia**  
**llas Marroquín, Silvia Liliana**  
**ada Hernández, Miguel Estuardo**  
**lán Méndez, Zoila Mirtala**  
**as Barrera, Susana**  
**da Orantes, Bianca Silvia**

oja de Cierre de Pensum de Licenciatura  
ograma de Superación Profesional MINEDUC/PROASE  
ersidad Panamericana de Guatemala

ados(as) estudiantes:

Por medio de la presente me permito informarles que el tema del trabajo de Tesis  
ominado: **"PROPUESTA DE INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO  
A DOCENTES DE LA ESCUELA NORMAL DE PÁRVULOS "DOCTOR ALFREDO  
RILLO RAMÍREZ"**, ha sido aprobado, y se ha autorizado el nombramiento del (la)  
nciado(a): **Silvia Castro de Arriaza** como asesor(a), de conformidad con lo establecido  
a normativa para el desarrollo de Trabajos de Graduación, y de acuerdo a la solicitud  
entada.

Atentamente,

**Licenciado Ramiro Bolaños**  
Decano de la Facultad de Ciencias de la Educación



Archivo y correlativo

*"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"*





**UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA**  
**Programa de Superación Profesional del Magisterio**  
**MINEDUC/PROASE**

UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA, FACULTAD DE CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN. Guatemala, quince de enero de dos mil cuatro. -----  
En virtud de que la tesis: **“PROPUESTA DE INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DEL  
DESEMPEÑO PARA DOCENTES DE LA ESCUELA NORMAL DE PÁRVULOS “DOCTOR  
FREDO CARRILLO RAMÍREZ”**, presentada por las y los estudiantes: **Arévalo Colón,  
Patricia; Barillas Marroquín, Silvia Liliana; Estrada Hernández, Miguel Estuardo;  
Méndez, Zoila Mirtala; Rodas Barrera, Susana y Zelada Orantes, Bianca Silvia,**  
solicita optar al Grado Académico de Licenciatura; cumple con los requisitos técnicos y de  
ordenamiento establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para  
que se continúe con el proceso correspondiente.

  
Licenciada Silvia Castro de Arriaza  
Asesora

c.c. Archivo y correlativo





**UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA**  
**Programa de Superación Profesional del Magisterio**  
**MINEDUC/PROASE**

UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA, FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN. Guatemala, quince de enero de dos mil cuatro. \_\_\_\_\_  
en virtud de que la tesis: **“PROPUESTA DE INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DEL SEMPEÑO PARA DOCENTES DE LA ESCUELA NORMAL DE PÁRVULOS “DOCTOR FREDO CARRILLO RAMÍREZ”**”, presentada por las y los estudiantes: **Arévalo Colón, Patricia; Barillas Marroquín, Silvia Liliana; Estrada Hernández, Miguel Estuardo; Méndez, Zoila Mirtala; Rodas Barrera, Susana y Zelada Orantes, Bianca Silvia**, solicitó optar al Grado Académico de Licenciatura; cumple con los requisitos técnicos y de idoneidad establecidos por la Universidad, y con el requisito de Dictamen del Asesor(a), se emite el presente dictamen favorable para que se continúe con el proceso correspondiente.

  
Licenciada Rosa Ardón de Motta  
Revisora

s.c. Archivo y correlativo

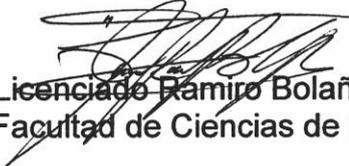




**UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA**  
**Programa de Superación Profesional del Magisterio**  
**MINEDUC/PROASE**

UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA, FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN. Guatemala, quince de enero de dos mil cuatro. -----  
virtud de que la tesis: **“PROPUESTA DE INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA DOCENTES DE LA ESCUELA NORMAL DE PÁRVULOS “DOCTOR FREDO CARRILLO RAMÍREZ”**”, presentada por las y los estudiantes: **Arévalo Colón, Patricia; Barillas Marroquín, Silvia Liliana; Estrada Hernández, Miguel Estuardo; Méndez, Zoila Mirtala; Rodas Barrera, Susana y Zelada Orantes, Bianca Silvia**, para optar al Grado Académico de Licenciatura; cumple con los requisitos técnicos y de idoneidad establecidos por la Universidad, y con el requisito de Dictamen del Asesor(a) y del Director(a), se autoriza la impresión de la tesis respectiva.



  
**Licenciado Ramiro Bolaños**  
Decano de la Facultad de Ciencias de la Educación

c.c. Archivo y correlativo



“Hemos Peleado la buena batalla,  
hemos acabado la carrera, hemos  
guardado la fe”  
(2ª. Timoteo 4,7)

## DEDICATORIA

A Dios: Fuente inagotable de amor y sabiduría, que iluminó el camino, nos dio fortaleza en los momentos difíciles para alcanzar nuestro sueño.

A nuestra patria Guatemala: con lealtad, devoción y amor.

A nuestras familias: quienes sacrificaron tiempo y espacio para realizarnos como profesionales.

A PROASE, Unión Europea y Mineduc: quienes creyeron en la transformación educativa, brindándonos la oportunidad de actualizarnos y ser un grupo de nuevos profesionales.

A la Universidad Panamericana: quien nos acogió abriéndonos las puertas para realizar el presente trabajo.

A la Escuela Normal de Párvulos “Doctor Alfredo Carrillo Ramírez”: por el tiempo y espacio brindado para la realización del trabajo de campo.

A nuestros compañeros de grupo: por los momentos que pasamos juntos, luchando contra todo, por un sueño común; por su comprensión y el deseo genuino de hacer las cosas mejor.

A la Licda. Silvia de Arriaza: por asesorarnos, apoyarnos incondicionalmente y acompañarnos hasta el final, fortaleciéndonos en los momentos difíciles. Aprendimos mucho de ustedes, gracias.

A: Hedy Arévalo Colón, Luis Girón Rodas, Licda. Ana María Jerez, Licda Rosa de Mota, Profa. Adelita Quiñónez de Castillo, Dr. Ernesto Villagrán, Licda. Pilar Mansilla, Esperanza Colón de Higueros, Berner Ruiz, y a nuestro coordinador Estuardo Estrada, esposa e hijos; por su pronta y acertada colaboración. Mil Gracias



## TABLA DE CONTENIDOS

	Página
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>I MARCO CONTEXTUAL</b> .....	<b>3</b>
A. Contexto.....	3
B. Currículo actual de la Escuela.....	6
C. Antecedentes .....	8
<b>II MARCO CONCEPTUAL</b> .....	<b>17</b>
A. Definición .....	17
1. Capacidades pedagógicas .....	18
2. Emocionalidad .....	20
a. Inteligencia emocional .....	20
b. Vocación pedagógica .....	21
c. Autoestima .....	21
d. Capacidad para actuar con justicia y realismo .....	21
e. Nivel de satisfacción con la labor que realiza .....	21
3. Responsabilidad labora l .....	22
4. Relaciones Interpersonale.....	22
5. Resultados de su labor educativa.....	23
B. Características de la evaluación del desempeño.....	24
C. Propósitos de la evaluación del desempeño .....	25
D. Evaluación del desempeño desde el punto de vista del desarrollo...	26
E. Tipos de evaluación del desempeño .....	27
1. Evaluación del director .....	27
2. Auto evaluación .....	27
3. Evaluación de los subordinados .....	27
4. Evaluación de compañeros .....	28
5. Evaluación del equipo .....	28
6. Evaluación de alumnos .....	28
7. Evaluación integral .....	28
F. Lo que vamos a evaluar en los docentes .....	29
G. Una tarea difícil para la evaluación .....	31
H. Evaluación al profesor convencional .....	33
I. Evaluación al profesor Constructivista .....	36
<b>III MARCO METODOLÓGICO</b> .....	<b>41</b>
A. El problema y su descripción .....	41
B. Preguntas de investigación .....	42
C. Objetivo General .....	42
D. Objetivos de la Investigación .....	43
E. Pasos metodológicos de la investigación .....	44
1. Contexto .....	44
2. Diagnóstico .....	44



3. Cambios Propuestos .....	44
4. Procesos a implementar .....	45
5. Recursos y materiales .....	45
6. Población Universo .....	45
7. Muestra .....	45
F. Método e Instrumentos .....	46
1. Método .....	46
2. Instrumentos .....	46
IV RESULTADOS.....	49
A. Representación gráfica de los instrumentos de evaluación.....	49
B. Tabla de consolidado de resultados de Instrumentos.....	56
C. Clasificación de los Docentes según resultados obtenidos.....	61
D. Tabla de porcentajes de los instrumentos .....	62
E. Resultados del Instrumento de Diagnostico.....	65
F. Resultados del Instrumento de la Entrevista.....	67
V. INTERPRETACION DE RESULTADOS.....	72
VI. PROPUESTA.....	77
A. Descripción de la propuesta .....	77
B. Objetivos de la propuesta .....	78
C. Operativización .....	78
D. Recomendaciones para aplicar la evaluación .....	79
VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	80
A. Conclusiones .....	80
B. Recomendaciones .....	81
VIII. BIBLIOGRAFIA .....	83
IX. ANEXOS .....	85



## INTRODUCCIÓN

En la presente investigación se proponen instrumentos formales de evaluación del desempeño docente, que cumplan la función primordial de mejorar la calidad educativa y por ende la labor eficiente del catedrático. Se puede observar en dicho estudio que aún no existen instrumentos formales que evalúen al personal en distintas áreas.

Presentando a grandes rasgos lo que interesa en investigación, el Marco Contextual es una breve reseña de la Institución donde se llevó a cabo el estudio desde sus inicios hasta el día de hoy.

En el Marco Conceptual se fundamenta la tesis por medio de diversas definiciones investigadas que enriquecen el trabajo de campo. Se realizó una reflexión sobre la importancia del problema, lo que originó un procedimiento a seguir que aparece registrado en el Marco Metodológico; presentando además las preguntas de investigación y los objetivos, utilizando para el efecto la metodología de investigación acción en la que se aplicaron cinco instrumentos de evaluación a un grupo considerable que integra la muestra.

En los resultados se presentan los datos obtenidos del trabajo de campo y sus gráficas respectivas, integrándose la interpretación de los resultados que evidencian la importancia de la aplicación de instrumentos técnicos en la evaluación del desempeño. Con base en estos resultados se elaboró la propuesta y se sugiere la creación de un programa de formación continua y sistemática, fundamentada en fortalecer las áreas débiles que a través de la retroalimentación se logra mejorar el desempeño de los docentes en servicio. Además se presentan las conclusiones y recomendaciones con las que se pretende elevar la calidad educativa de los profesores que actualmente se desempeñan en el campo de la educación .

Finalmente aparece la bibliografía consultada que fundamenta la base teórica de la investigación y los instrumentos utilizados que aparecen en los anexos, los que pueden ser aplicados de acuerdo a las necesidades de cada institución.

## I. Marco Contextual

### Contexto

La educación parvularia a través del tiempo ha sufrido varios cambios ya que desde principio de siglo empezaron a funcionar en Guatemala secciones de párvulos, anexas a algunas escuelas primarias, en forma empírica. En 1901 se creó el Kinder Garden nacional que vino a ser el primer esfuerzo serio en pro de este nivel educativo. Sin embargo, no se contaba con el personal especializado en una normal superior y por tanto no se practicaban los métodos modernos aconsejables.

La ley Orgánica del 14 de diciembre de 1927, y la Reglamentaria del 9 de febrero de 1928, incorporaron el plan de estudios de la Escuela Normal Superior, que consistió en preparar a los maestros y maestras de las Escuelas Normales e institutos de la enseñanza secundaria en escuelas modelo.

En el año 1928 se dio vida a la Escuela Normal de Maestras para Párvulos y con ello se inicio una época nueva para la educación de los niños de la segunda infancia. Dicha Escuela funcionó entre los años 1929 y 1932, durante el gobierno del General Lázaro Chacón, con el objetivo de formar maestros de nivel superior que pudieran desempeñar docencia en el plano secundario y normal.

El propósito de las escuelas normales superiores, era el de preparar a las maestras graduadas de nivel primario, con dos años más de especialización para poder impartir el nivel parvulario.

Con el surgimiento de dicha escuela, vinieron a incrementarse a gran medida los jardines infantiles y empezaron a cobrar su justo sitio dentro del sistema educativo de nuestro país.

Durante el gobierno del General Ubico por motivos políticos, los jefes de sección de los departamentos Escolar y Administrativo, firmaron un memorial el 7 de enero de 1932 en el que pedían al Ministerio que no se autorizara el funcionamiento de la Normal Superior aduciendo que el plan de estudios no se ajustaba a las exigencias legales, que no había profesores para atender las cátedras y que los resultados obtenidos eran malos.

Para el año de 1934 funcionaban 34 jardines de niños que atendían a 5,065 educandos. En la siguiente década, (1944) el Señor presidente Dr. Juan José Arévalo Bermejo viendo las necesidades de los infantes, mandó a construir dos escuelas para párvulos que constituyeron un lujo arquitectónico al servicio de las mas avanzadas tendencias pedagógicas. Sus salas de actividades, sus patios de juegos, sus instalaciones sanitarias, sus motivos ornamentales y hasta el último de sus detalles estaban concebidos con tal acuciosidad pedagógica, que lograron dotar a los niños y niñas de ricos estímulos educativos y a la educadora de un ambiente propicio para el desarrollo de sus actividades. El principal objetivo de las escuelas Normales Superiores fue poder dar moralidad e instrucción a los niños de edad preescolar.

Actualmente la escuela Normal de Maestras para Párvulos "Dr. Alfredo Carrillo Ramírez", está ubicada en la 2º calle 16-23 zona 15 Boulevard Vista Hermosa, Guatemala. Fue creada por Acuerdo Gubernativo No. 968 del 09 de febrero de 1928. El perfil de ingreso son alumnas que han aprobado el Ciclo Básico y egresan como Maestras de Educación

Pre-Primaria, para trabajar con niños y niñas de 04 a 06 años tanto del área urbana como rural.

Dicha escuela se destaca en el ámbito local, regional y nacional, por ser "pionera de la educación Pre-Primaria" en Guatemala. A través de 75 años de historia, se le reconoce por la calidad de sus egresadas. Funciona en jornada matutina de 07:30 a 12:30 y desarrolla cursos extracurriculares calendarizados en jornada vespertina de 13:00 a 15:30, en un ciclo escolar de enero a octubre. Los períodos de clase son de 35 minutos cada uno.

La carrera consta de tres años de estudio en el nivel Medio Diversificado. Alberga de 450 a 460 estudiantes, se puede comprobar que en esta Normal se encuentran alumnas de distintos niveles socioeconómicos así como de las distintas etnias que hay en el país. Dicha escuela únicamente atiende a estudiantes de sexo femenino y se reciben alumnas comprendidas entre los 14 a 21 años, tanto de la ciudad capital como del interior de la República.

El cuerpo administrativo, técnico y técnico administrativo está integrado por: Una (1) Directora Administrativa, una (1) Subdirectora con funciones técnico docentes, tres (3) Catedráticas Auxiliares, una (1) Orientador escolar y vocacional, tres (3) secretarias oficinistas y una (1) Secretaria contadora, todo el personal monolingüe y de sexo femenino. El cuerpo docente lo integran: trece (13) docentes monolingües (castellano) y Uno (1) bilingüe, (habla y entiende Kaqchiquel, pero no lo escribe), entre los que figuran 11 de sexo femenino y 2 de sexo masculino.

En el presente ciclo escolar, dentro del alumnado se encuentran cuatro (4) estudiantes bilingües (3 de habla Q'echi' y 1 de habla Kaqchiquel) y

446 monolingües Castellano). La Escuela, motiva al alumnado indígena para que conserven su traje en lugar del uniforme, sin embargo, son pocas las alumnas que lo utilizan.

El rendimiento académico de las alumnas es bastante aceptable, la repitencia es de aproximadamente del 2%, deserción 2 % y de promoción un 96%, por lo que se puede comprobar que dicha normal cumple las expectativas del país, ya que los docentes se encuentran compenetrados en su trabajo.

### **Currículo actual de la Escuela**

La Escuela realizó algunas revisiones del Pensum de estudio y Guías Programáticas, con representantes de establecimientos privados de formadores de Maestras de Educación Pre-Primaria a nivel nacional y el acompañamiento del Ministerio de Educación sin embargo, no se obtuvieron los logros esperados, no logrando estructurar el Pensum de Estudios de la carrera por áreas y fusionar algunas asignaturas como era el espíritu de la actividad), ya que los docentes participantes manifestaron temor de perder su trabajo si no impartían los cursos para los cuales habían sido nombrados o contratados. Se vio una lucha por conservar el nombre de la asignatura y en otros casos de crear nuevas asignaturas para completar tiempo.

Para llevar a cabo un diagnóstico Institucional en el presente año 2,003, se efectuó un FODA, en el que se pudo detectar lo siguiente.

Entre las debilidades:

1. Pensum de estudio saturado por asignaturas aisladas. No contempla materias del área científica (matemática, física, química, biología).
2. Centrado más en la enseñanza que en el aprendizaje.
3. Enfocado a cumplir con el desarrollo de contenidos programáticos.
4. Una evaluación enfocada a medir conocimientos.
5. Algunos docentes con trabajo en el aula, de forma tradicional.
6. Algunos docentes renuentes a trabajo en equipo.
7. Algunos docentes sin interés por profesionalizarse.

Entre las fortalezas:

1. Práctica de valores morales y cívicos.
2. Trabajo de Asociación de Padres de familia, Comisión de padres de familia alumnas de 6to. Grado para la Graduación, participación en la planificación de actividades relevantes con las Autoridades de la Escuela.
3. Autogestión para actualización tecnológica, equipamiento, mantenimiento del área administrativa y docente, así como para el mantenimiento de la infraestructura de la escuela.
4. Apoyo de Padres de familia para el pago de laboratorio de computación, medico para la atención clínica y servicio de bus para el alumnado.
5. Bolsa de estudio para alumnas de escasos recursos, por gestiones la iniciativa privada por parte de autoridades.
6. .Actividades que despiertan la creatividad de las alumnas.

7. Padres y madres de familia se involucran en las actividades extra aula (Banda, Cheerleaders, excursiones, día del folklore, jornada cívica, Aniversario, Teatro, Festivales, etc.).
8. Los Padres y madres de familia o familiares ofrecen talleres o charlas al alumnado.
9. Maestros autores de libros.
10. Existe Perfil de egreso.
11. Escuela de aplicación.
12. Aula modelo con cámara de observación.
13. Oportunidad de realizar pre-práctica en guarderías y casas cuna estatales para que la alumna se identifique con la realidad nacional.
14. Oportunidad de realizar la práctica docente en escuelas de párvulos nacionales y colegios privados tanto en la capital como en el interior de la república.

### C. Antecedentes

La evaluación del desempeño es un tema sumamente importante para el mejoramiento de la calidad docente en los establecimientos educativos.

Algunos estudios que abordan esta temática son los siguientes:

La Licda. Perla Gabriela Chaven Castañeda, en 1,999 realizó su tesis sobre: **“Evaluación del desempeño de los profesores de la ciudad capital”**, con el objetivo de que estas evaluaciones se realizaran acordes a las necesidades de las instituciones educativas para obtener un óptimo resultado.

Se realizó un análisis de los métodos de evaluación mas utilizados pero se eligió el que mas se adaptaba al tipo de empresa; se

fusionaron dos métodos: escalas de calificación conductual y evaluación por objetivos. Se desarrolló un modelo el cual fue presentado al personal docente y administrativo, y posteriormente se aplicó. Se utilizó un formulario para la evaluación del desempeño docente, con su respectiva prueba con 4 escalas de rango o grados. Posteriormente, una hoja de planificación para establecer los objetivos que deben alcanzar los maestros a lo largo del siguiente período. Por último la llamada hoja de desarrollo personal donde se registran los aspectos que deben reforzarse y la capacitación para mejorar su desempeño. La evaluación para el área del personal docente se clasificó en tres tipos:

1. Clasificación tipo A, de 62 a 100 puntos.
2. Clasificación tipo B, de 42 a 61 puntos.
3. Clasificación tipo C, de 21 a 41 puntos.

La clasificación tipo A, significa reconocimiento público por las autoridades, candidatos a un ascenso y capacitación, para optimizar sus funciones.

La clasificación tipo B, significa capacitación y entrenamiento adicional en áreas deficientes, para mejorar su desempeño.

La clasificación tipo C, significa que el trabajador es considerado deficiente, pueden ser después de capacitado, canceladas sus relaciones de trabajo.

Se tabularon los datos y con base a estos resultados se determinaron compromisos de desempeño en base al logro de objetivos, con coordinadores y docentes. También se registraron los aspectos que deben reforzarse y la capacitación requerida para mejorar el desempeño. Cuando fue aprobada la efectividad del modelo, se sugirió un plan de la siguiente manera:

Una evaluación completa al año, una evaluación del progreso o periódica al final de cada trimestre, un monitoreo continuo. La evaluación determina al final del ciclo si el desempeño de la persona evaluada es el esperado por la institución y observar cambios positivos del empleado después de la retroalimentación.

Las áreas que se evalúan en este modelo de evaluación son las siguientes: vocación, conocimiento del trabajo, logro de metas, colaboración, calidad del trabajo, pertinencia a la institución, puntualidad, asistencia, iniciativa, cumplimiento de normas, y liderazgo.

Propósitos de la evaluación del desempeño efectuada por la Licda.Chaven Castañeda:

1. Mejorar el desempeño docente.
2. Aumentar de salarios como parte de la motivación y evitar la deserción.
  - a. Disminuir costos administrativos.
  - b. Mejorar el ambiente de trabajo.

No menos importante la tesis elaborada por el Licenciado Henry Anderé Amas Bran de la Universidad Rafael Landívar, presentada en el año de 1,998: **“Evaluación del desempeño del personal docente en centros educativos de la ciudad de Guatemala”**.

En dicha tesis evidencio que si existía evaluación del desempeño en los centros educativos pero que no existía una comunicación eficiente

entre el director y el maestro con relación al método y período de evaluación que el director disponía para evaluar el desempeño del personal docente.

Se le restaba importancia a los procedimientos y métodos adecuados referentes al desempeño del personal docente. Además la evaluación del desempeño se llevaba a cabo en forma empírica, sin tener un conocimiento claro y definido de procesos de evaluación.

Los esfuerzos que se realizaron a través de la tesis para solucionar estos problemas fueron de la siguiente forma: en la primera parte del trabajo se realizó un estudio sistemático de la evaluación del desempeño, sus precursores, sus ventajas y desventajas, los requisitos para su realización y algunos métodos de evaluación. Aportó también los instrumentos que utilizó, los cuales fueron un cuestionario dirigido a directores y otro a maestros para poder confrontar la información obtenida de ambas partes. El cuestionario contó con 12 preguntas para directores y 10 preguntas para los maestros. Las primeras diez preguntas fueron aplicadas de igual manera para directores y maestros, elaboradas con el fin de comparar sus respuestas.

La muestra fue de 43 colegios en los cuales igualmente se entrevistó a 43 directores con su respectivo claustro.

Se dieron instrucciones para realizar un programa de calificación y se analizó la entrevista de evaluación del desempeño.

En el planteamiento del problema se describieron los objetivos de la investigación, las variables que se tomaron en cuenta y su definición así como los alcances y límites.

La evolución del problema fue la siguiente: los directores deberán utilizar procedimientos definidos para evaluar el desempeño del personal docente y mejorar la eficiencia del trabajo del maestro. El procedimiento y programa de evaluación del desempeño que se utilice en su centro educativo debe comunicarse al inicio del año escolar a los docentes en funciones.

Los aportes que la tesis del licenciado Armas Bran hizo fueron los siguientes:

Para Guatemala:

Destacó la importancia que la evaluación del desempeño juega, como papel crucial para mejorar el rendimiento y calidad del docente.

Para la institución educativa:

Propuso un diagrama de flujo para evaluar el desempeño del personal docente.

Para los maestros:

Proporcionó la oportunidad que brinda la evaluación del desempeño como instrumento para obtener retroalimentación. Con respecto a la manera que actúan, revisando su progreso y deficiencias con el fin de elaborar un plan de capacitación.

Para la universidad:

Aportó una investigación que genera conocimientos, la cual puede ser utilizada para el desarrollo de más investigaciones.

Personalmente:

Desarrolló una investigación que genera utilidad y conocimientos prácticos para la vida profesional.

La Licda. Ana María Ochoa de Menéndez en el año de 1,997, realizó su tesis denominada **“Evaluación del personal docente de la Escuela de Enfermería de Guatemala”**. En ella menciona las cualidades de los profesores de enfermería, los cursos que imparten, así como su incidencia en el proceso de aprendizaje.

Su finalidad consistía en ayudar al personal docente a mejorar su desempeño profesional ya que con base a los resultados que se obtuvieron adoptaron nuevas medidas para mejorar en forma progresiva su trabajo.

Su principal propósito era formar enfermeras capaces de contribuir a la solución de problemas de salud en el país a través de un instrumento aplicable en forma sistemática para la evaluación del personal docente, el cual debía llenar los requisitos de objetividad validez y confiabilidad. Tomando en cuenta que es difícil establecer una calificación consistente ya que los métodos existentes son altamente subjetivos.

La Licenciada Ochoa, consideró indispensable la elaboración de tres instrumentos evaluativos que permitiera obtener resultados cuantitativos y cualitativos válidos, ya que estos resultados redundaron en beneficio de la institución. Estos instrumentos fueron dirigidos a maestras, estudiantes y una auto-evaluación para docentes. Cada uno de estos instrumentos consta de dos partes: la primera corresponde a las cualidades que deben evaluarse del curso y de las maestras,

distribuidas en ocho aspectos a la izquierda del instrumento; la segunda parte a la derecha, una escala valorativa de seis alternativas: siempre, casi siempre, algunas veces, pocas veces, casi nunca, no se observó. El primer y tercer instrumento se estructuraron con 41 ítems y el segundo con 36 ítems.

Para la realización de estos instrumentos se tomaron en cuenta los siguientes aspectos:

1. Cooperación con los superiores.
2. Colaboración con otros maestros.
3. Regularidad y puntualidad en horarios de trabajo.

El instrumento de evaluación se conformó con aquellas cualidades observables del curso que pueden evaluarse, como puntualidad, presentación de material didáctico y tecnológico, dicción y contenidos impartidos. Las cualidades descritas fueron observables con claridad, precisión y concreción, llegando al campo de la objetividad.

Un aspecto importante tratado en la tesis fue la observación y calificación de la Práctica Docente, en donde varios profesores debían apreciar el desenvolvimiento de las alumnas.

El estudio constituyó un aporte importante dentro del área de administración educativa, específicamente en la evaluación del desempeño docente en las instituciones educativas donde se aplica en actualidad.

En la Tesis **“Evaluación del Desempeño Profesional de los Docentes especializados y no especializados de los Institutos Nacionales de Formación secretarial de la Ciudad Capital”**, se nota

que dicho estudio pretende evaluar a los Docentes que tienen la especialización en el área Comercial y los Profesores de Enseñanza media que tienen otra especialidad. Dicha tesis muestra una diferencia entre profesores especializados y los otros con métodos y técnicas Pedagógicas pero hay diferencia en ambos grupos. Para esto se utilizaron 3 cuestionarios de 20 preguntas cada uno, de selección múltiple con 4 alternativas de la escala de Likert. Con estos instrumentos se busca evaluar las actitudes y aptitudes de los docentes especializados y no especializados de la institución, aplicándolo a directores, docentes y alumnado.

Parte de las recomendaciones son que se contrate personal especializado. En este trabajo es evidente la necesidad de graduar a estudiantes con un alto grado de competitividad para ser eficientes en sus puestos de trabajo.

Su principal aporte es que se debe seleccionar al personal docente en cada una de las especialidades.

Otro estudio que aborda la temática de evaluación del desempeño está realizado por Francisco José Ureta Morales, en el año de 1991 en su tesis **“Evaluación del Desempeño Profesional del Orientador Pedagógico”** el autor de este trabajo formó parte del grupo de profesionales en el programa de Maestría en Educación con especialidad en Currículo, en apoyo al Sistema Nacional de Mejoramiento de los Recursos Humanos y Adecuación Curricular - SIMAC-, se crearon y utilizaron dos boletas de auto-evaluación, una del desempeño profesional BADEP 1; y otra para maestros de una escuela del orientador pedagógico BADEP 2. Dichos instrumentos forman parte de la estrategia de evaluación formativa del proceso de adecuación curricular, cuyo objetivo era evaluar el desempeño

profesional de los orientadores pedagógicos. El instrumento cuenta con 5 series: la primera de datos generales, la segunda sobre la capacitación recibida, la tercera serie acerca de la motivación; cuarta con relación a las realizaciones personales y la quinta serie se refiere al seguimiento y apoyo recibidos.

El otro instrumento utilizado es la boleta de evaluación del desempeño del orientador pedagógico para maestros de escuela; el instrumento consta de cinco series de completación. Cada uno de los aspectos tiene asignada una valoración numérica que asciende a un total de 75 puntos.

Gracias a los resultados obtenidos se espera impulsar el proceso de adecuación curricular, se verifica sobre la marcha el desempeño del orientador pedagógico y como desarrolla sus acciones, con el objeto de introducir las correcciones necesarias a las fallas encontradas. Así se pudo retroalimentar al orientador pedagógico sobre sus ejecuciones; mejorar su desempeño y por ende el desarrollo del proceso de adecuación curricular. Además aportó para que las autoridades centrales y regionales del programa, tomaran decisiones a efecto de corregir los errores y dificultades encontradas por el proceso evaluativo.

## II. Marco conceptual

En todas las instituciones educativas se puede afirmar que el elemento más importante es el alumno para quién está dedicado todo el trabajo y esfuerzo docente. Es por eso que se considera importante tomar en cuenta la Evaluación del Desempeño Docente con el que se pretende evaluar las habilidades del mismo, con el propósito de desarrollar su máximo potencial que conlleva a optimizar el trabajo profesional, tomando en cuenta sus características y el perfil que requiere la institución educativa.

### A. Definición

La evaluación del desempeño docente se define como *“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, directivos, colegas y representantes de las instituciones de la comunidad”* (WWW. Bernerosky.Com. Access Path 2003).

Evaluar al profesor no es proyectar en él las deficiencias o razonables limitaciones del sistema educativo, sino es asumir un nuevo estilo, para optimizar y posibilitar espacios reales de desarrollo profesional de los docentes.

Es sistemático porque el proceso conlleva un conjunto de elementos como métodos, técnicas, interrelacionados e interactivos, organizados para lograr consistencia y confiabilidad en los resultados siguiendo un propósito común. La evaluación es válida si mide efectivamente lo que

se propone medir. Y es confiable cuando se refiere al grado de precisión o exactitud en la medición.

Otra definición dice que *“La evaluación del desempeño docente consiste en explorar y establecer el grado de preparación del docente, encontrar debilidades, para rectificarlas y fortalecerlas e integrarlas al proceso educativo. Su función principal es emitir un juicio detectando las necesidades, dándole al docente la oportunidad de analizar regularmente su desempeño para mejorarlo”*. (Administración Escolar, Guatemala, Editora Educativa. 2001: 45)

La evaluación del desempeño es muy importante porque ofrece información, un diagnóstico analítico de la enseñanza, comprueba la actividad docente, es decir los resultados que obtiene con la aplicación de determinados métodos o técnicas de enseñanza. Le proporciona herramientas tanto al supervisor como al subordinado para que se reúnan y revisen el comportamiento de éste relacionado con el trabajo. La finalidad es motivarlo eliminar las deficiencias de su desempeño, identificar sus fortalezas para lograr un desempeño eficaz.

Dadas las características deseables en todo docente, a continuación se desarrollan los aspectos más importantes que forman parte de la labor docente y que son susceptibles de ser evaluados.

## **1. Capacidades pedagógicas**

*“Se entiende como capacidades pedagógicas las conductas manifiestas o características que todo docente debe presentar. Es una actitud vocacional y profesional. También abarcan el grado de dominio de los contenidos que imparte”*. (WWW.Bernerosky.Com. Access path.2003.)

A continuación se enlistan estas capacidades:

- a. *Capacidad para hacer su materia entretenida e interesante.*
- b. *Calidad de comunicación verbal y no verbal.*
- c. *Capacidad para planificar adecuadamente el proceso educativo.*
- d. *Alcance de su contribución a un adecuado clima de trabajo en el aula.*
- e. *Capacidad para identificar, comprender las situaciones áulicas y ajustar su intervención pedagógica.*
- f. *Utilización de variedad de prácticas educativas.*
- g. *Grado de conocimiento y tratamiento de las características psicológicas individuales de los alumnos.*
- h. *Grado de información sobre la marcha del aprendizaje de sus alumnos.*
- i. *Calidad de su representación sobre el encargo social de la escuela.*
- j. *Contribución a la formación de valores nacionales y universales y al desarrollo de capacidades valorativas.*
- k. *Efectividad de su capacitación y auto preparación.*
- l. *Capacidad para crear un ambiente favorable para que el alumno conozca sus derechos y responsabilidades, y aprenda a ejercerlos.*
- m. *Capacidad para desarrollar un proceso de reflexión autocrítica permanente sobre su práctica educativa.*

## 2. Emocionalidad

Aún cuando las capacidades pedagógicas son muy importantes, también lo es el clima que el maestro le imprime a su aula y que tiene que ver con la inteligencia emocional que el o la docente poseen. A continuación se desarrollan los aspectos más importantes relacionados con la emocionalidad:

- a. Inteligencia emocional: Luis Achaerandio en su texto "Inteligencia Emocional" (2002), hace referencia que hasta el año 1990, ni los psicólogos ni los educadores habían hablado de Inteligencia Emocional. Fue Peter Salovey y John Mayer, quienes en 1990 acuñaron el término y lo dieron a conocer. Pero la persona que más lo ha dado a conocer con su libro "Emotional Intelligence" es Daniel Goleman.

Según los autores mencionados, podemos decir que Inteligencia Emocional es un conjunto de habilidades de índole emocional que contribuyen al éxito humano y social del ser. Estas habilidades que corresponden a la Emocionalidad del profesor, son características pedagógicas sensibles a ser evaluadas en el desempeño docente.

Dice Achaerandio L.: *"La inteligencia emocional favorece la resolución adecuada de los problemas personales y sociales; ayuda a actuar acertadamente, puede dinamizar y optimizar la eficacia de la inteligencia cognitiva"*. Para Goleman *"Poseer Inteligencia Emocional significa ser capaz de controlar nuestros estados de ánimo desfavorables y nuestros impulsos, motivarse y mantenerse esperanzado y optimista cuando surgen reveses y contrariedades en la consecución de una*

*meta. Significa también, tener empatía, es decir, saber lo que precisan y sienten las personas que te rodean”* (Aja Fernández, Manuel, 1,999: 254). Está relacionada también con la facultad de conocer y comprender cambios en el auto concepto, la autoestima, el control emocional y otros aspectos o habilidades constituyentes de la personalidad, que no son estrictamente cognitivos. Como: confianza, autoestima, solidaridad, auto motivación, socialización, introspección y otros. (Ibíd., Pág. 255)

- b. Vocación pedagógica: son conductas y motivaciones sociales, aptitud especial para la profesión docente que conducen a una autorrealización profesional, al margen del lucro. (Ibíd., Pág. 46) Como ejemplo tenemos la atención y tiempo que el maestro presta individualmente a los estudiantes con dificultad de aprendizaje.
  
- c. Autoestima: esta forma parte de la Inteligencia Emocional como el aprecio y consideración de nosotros mismos, actuamos y nos sentimos motivados por la imagen que tenemos o proyectamos. *“Es una fuerza emocional que permite desempeñarse bien. Básicamente la auto estima consiste en saber: “yo puedo” y “yo valgo”.* (Mogollón, Oscar; 1997.:4.)
  
- d. Capacidad para actuar con justicia y realismo: es la virtud que hace al docente dar a cada cual lo que corresponde equitativamente según el contexto donde se aplique la justicia. Un maestro debe estar plenamente consciente de la magnitud de su misión.
  
- e. Nivel de satisfacción con la labor que realiza: el docente debe sentir placer, gusto y estar contento por el trabajo que

desempeña con sus alumnos. Al sentir satisfacción de su trabajo el docente se compromete y es parte activa del proceso educativo

### **3. Responsabilidad laboral**

Comprende las obligaciones adquiridas en su desempeño laboral, las cuales son:

Asistencia y puntualidad a la escuela y a sus clases.

- a. Grado de participación en la sesiones metodológicas de actualización entre los docentes.
- b. Cumplimiento de la normativa.
- c. Nivel profesional alcanzado.

### **4. Relaciones Interpersonales**

Las relaciones interpersonales deben entenderse como la comunicación, aceptación y confianza que debe existir entre alumnos, padres, directivos, maestros y personas de la comunidad escolar, esto para resolver problemas en ambas direcciones. (Evaluación del desempeño docente. [WWW.Bernerosky.Com](http://WWW.Bernerosky.Com). Access path.06/08/03.)

Para poder evaluar esta clase de relaciones interpersonales en los docentes, podemos recurrir a sociogramas, coevaluaciones y otras, mencionarnos de este tipo de relaciones las más prioritarias:

- a. Nivel de preocupación y comprensión de los problemas de sus alumnos: todo maestro debe guiarse por un modelo de relación donde prevalezca la igualdad, el respeto y la alta

valoración de la persona misma. (Verdugo de Lima, Lucía. Psicopedagogía, Mineduc. Guatemala, 2001.:51)

- b. Nivel de expectativas respecto al desarrollo de sus alumnos: todo maestro planifica y espera fundamentado en probabilidades o posibilidades de conseguir lo que prevé de sus alumnos. Todo maestro espera por ejemplo que sus alumnos desarrollen sus propias estrategias de aprendizaje y lograr un aprendizaje autónomo.
- c. Flexibilidad para aceptar la diversidad de opinión y sentimientos de los alumnos y respeto real con sus diferencias de género, raza y situación socioeconómica: debe existir en el docente; disposición en el ánimo para ceder y acomodarse a las necesidades, intereses y situaciones contextuales en que se involucran los alumnos. (Estrategias Docentes para un aprendizaje significativo, Mineduc.: 9) .

## **5. Resultados de su labor educativa**

El interés del profesor al evaluar los aprendizajes debe residir en:

- a. El rendimiento académico alcanzado por sus alumnos en las asignaturas que imparte.
- b. El grado de orientación valorativa positiva, alcanzando las cualidades de la personalidad deseables de acuerdo al modelo de hombre que se pretende formar.

- c. El grado en que sus alumnos poseen sentimientos de amor a la patria, a la naturaleza, al estudio y al género humano. (Ibid, Mineduc. 359)

## **B. Características de la Evaluación del desempeño**

Las características de la evaluación del desempeño son aspectos o elementos que se deben tomar en cuenta al efectuar cualquier evaluación de desempeño. Entre las más relevantes se consideran:

1. La evaluación es continua, cotidiana y progresiva. Debe realizarse una evaluación por lo menos una vez al año como mínimo. Una evaluación periódica o de progreso al fin de cada trimestre. Y un monitoreo constante.
2. Flexible: porque cada docente tiene su forma de ser y porque se rige según el logro de competencias, respetando el proceso de aprendizaje de sus estudiantes.
3. Reflexiva: porque a través de la toma de conciencia del propio proceder trata de mejorar el proceso educativo.
4. Auto evaluable: porque en el proceso involucra al docente.
5. De autorregulación: establece los momentos que se va a realizar.
6. Es observable: da posibilidad de ser medida a través de la observación.
7. Constructiva: facilita el crecimiento profesional a través de la evaluación.
8. Integral: toma en cuenta todas las características de la labor docente.
9. Formal: utiliza instrumentos y parámetros establecidos científicamente.

10. Diagnóstica: comprueba el estado actual en que se encuentra el desempeño del docente.
11. Perfectible: puede perfeccionarse y está sujeta a cambios. Si bien es cierto que la formación permanente de los docentes es una preocupación relativamente reciente, generalmente está relacionada con el logro de un determinado status educativo y muy ligado al énfasis puesto en la calidad de la enseñanza.

### C. Propósitos de la evaluación del desempeño

Es importante que todo evaluador conozca el propósito de la evaluación, y establezca anticipadamente las normas de trabajo para evaluar el desempeño real del empleado con relación a dichas normas. Esta información nos sirve para motivarlo y eliminar las deficiencias de su desempeño identificando sus fortalezas para lograr eficiencia.

Según Dessler G. (2,001:313); los mejores sistemas de evaluación son aquellos en los que el evaluador o administrador frecuentemente capacitan a los empleados en lugar de dejar la evaluación para última hora. Las evaluaciones no solamente se limitan a evaluar quién realiza o no un buen trabajo, posee varios propósitos y debe ser beneficioso tanto para el empleado como para la organización. Por eso el éxito de todo programa de evaluación depende de cómo se compara el desempeño de los empleados con las metas que se propusieron para ellos. De allí la importancia de contar con un perfil del trabajador y para el presente estudio del docente el cual se analiza posteriormente.

Con el tiempo, el mismo autor ( 2001:314) ha demostrado que el uso más importante de evaluaciones del desempeño es tener la oportunidad de tomar decisiones para mejorar los salarios, subir de



puestos, realizar despidos, elaborar exámenes de selección de personal, detectar líderes, y diversas habilidades y destrezas del empleado. Además ésta proporciona a las organizaciones informaciones precisas y objetivas de acciones que en un momento dado respalden las decisiones que se tomen a corto, mediano o largo plazo.

#### **D. Evaluación del desempeño desde el punto de vista del desarrollo**

Otras premisas que justifican la evaluación del desempeño desde el punto de vista de desarrollo individual, es el hecho que esta evaluación brinda la retroalimentación necesaria para analizar las fortalezas y debilidades, así como para mejorar el desempeño de los empleados. Ayuda a establecer nuevas metas para alcanzar un desempeño eficaz.

Los enfoques más recientes a la evaluación del desempeño que desarrolla Dessler (2001: 314) *“hacen énfasis en la ejercitación y en los planes de crecimiento y desarrollo para los empleados”*, inclusive se hace referencia acerca de cambiar el concepto de *“Evaluación del Desempeño”* por proceso de *“Mejora del Desempeño”* enfocándose un poco más en dicho desarrollo. En este aspecto el Director cuando evalúa lo hace con el fin de colaborar con el docente para superar deficiencias, debe ser guía y orientador no como juez cuando sólo se limita a ver errores.

En algunas oportunidades la evaluación del desempeño es una actividad que se realiza acompañado de una entrevista que podría convertirse en una discusión entre el evaluador y el evaluado. Por eso es importante que la retroalimentación y la asesoría de éstos deben ser actividades positivas y cotidianas.

Algunas de las preocupaciones del empleado que se presentan cuando los supervisores evalúan, es si éstos serán lo suficientemente justos o pueden considerar que la evaluación es pérdida de tiempo, o algo que se vuelve mecánico y manejen una actitud de pasividad e indiferencia y de frustración.

Sin embargo toda organización debe manejar éstas situaciones si en dado caso se presentaran para alcanzar las metas trazadas.

### **E. Tipos de evaluación del desempeño**

Por la importancia y características que reviste la evaluación del desempeño en cualquier campo laboral y especialmente en el docente existen varios tipos de evaluación del desempeño, como describe a continuación Bohlander S. et al, (2,001: 314).

1. Evaluación del Director: es la evaluación del desempeño realizada por el director de un docente y revisada por un auxiliar de nivel inmediato superior. Se evita la evaluación superficial y son objetivas.
2. Auto evaluación: evaluación del docente realizado por el mismo a través de un formulario. Hace que el docente reflexione acerca de sus fortalezas y debilidades. Es para propósitos de desarrollo.
3. Evaluación de los subordinados: evaluación del desempeño de un director o supervisor realizado por un docente. Los docentes pueden evaluar liderazgo, comunicación oral, y delegación de autoridad. Siempre deben presentarse de forma anónima y combinar opiniones de varios evaluadores.

4. Evaluación de compañeros: se realiza por los compañeros de trabajo basada en un perfil único elaborado por el supervisor o director. Los compañeros identifican de inmediato habilidades de liderazgo junto con fortalezas y debilidades. Brinda información que en cierta forma es diferente de la del supervisor.
5. Evaluación del equipo: evaluación del desempeño basada en conceptos de calidad total, que reconoce logros del equipo más que el desempeño individual. Se evalúa el esfuerzo colectivo.
6. Evaluación de alumnos: se basa en conceptos de administración de calidad total y busca la evaluación de alumnos. Generalmente se establecen metas de servicio al cliente en base a objetivos y por lo tanto se evalúa empleados eficaces y clientes satisfechos.
7. Evaluación integral: muchas instituciones educativas combinan varias fuentes de información sobre la evaluación del desempeño para crear sistemas integrales de evaluación y retroalimentación. Entre las ventajas están: la cantidad de información es mayor, puede reducir los sesgos y prejuicios, complementa las iniciativas de la administración de calidad total, y estimula el desarrollo personal. Algunas desventajas pueden ser: la retroalimentación produce resentimientos e intimidaciones, requiere de capacitación constante. Por otro lado puede suceder que algunos docentes no valoren este proceso o presenten resistencia al mismo y carezca de validez.

*"Sin embargo el éxito de cualquier técnica de evaluación, depende de la forma en que los supervisores utilizan la información y la justicia con que se trata a los empleados." (Bohlander S., 2001: 314)*

## F. Lo que vamos a evaluar en los docentes

Es importante tomar en cuenta la actividad del docente ya que de su labor educativa depende el éxito del proceso enseñanza aprendizaje, que *“La adaptación de los sistemas escolares y los requisitos de las sociedades modernas, exige una preparación mucho más amplia y profunda del personal docente, pues son éstos los responsables de preparar a los jóvenes para vivir y trabajar dentro del marco de una organización económica y social cada vez más compleja”*. (Velásquez, et al. 2,002: 38)

Es por eso, que para lograr este cometido, los docentes tienen que asumir su compromiso de reconstruir la cultura de la reflexión crítica, procurando espacios para los cambios y las reformas en contenidos y prácticas pedagógicas. Los cambios de las sociedades modernas reclaman docentes con hábitos, intereses, formas de pensar y sentir distintos a los de las épocas pasadas, cada cual como persona capaz de asumir los intercambios a distancia, suprimiendo las barreras culturales. Es por esta razón que el docente debe estar lo suficiente preparado para reconocer esta diversidad y afrontar el reto de formar en la diversidad y cruce de culturas que implica la realidad post moderna.

Para obtener una educación de calidad, es necesario tener docentes de calidad formados y capacitados, por lo que uno de los principales retos de la cualquier reforma educativa recae en los sistemas de formación pedagógica, académica y tecnológica de los maestros. Un maestro es el corazón de cualquier proceso de reforma educativa, ya que es el docente quien juega un papel importante en la reforma curricular y pedagógica.

Se trata de un profesor que asuma que el conocimiento se construye a partir del sujeto que aprende y no sólo de lo intelectual sino de lo afectivo, que es esencial el establecimiento de relaciones y la visión sistemática y procesal, la contextualización de los problemas, las metodologías problematizadoras más que las meramente transmisivas, la implicación personal y la toma de decisiones.

Esto demanda que el docente comprenda que la escuela no termina en la puerta, sino que debe abrirse al exterior. Su labor se concreta en brindar oportunidades para el diálogo, la reflexión, aprendizajes significativos que enlacen con la realidad externa. Una formación que no considere valores, características, necesidades y expectativas de los docentes, estará incompleta, destinada al fracaso. La educación es un proceso que no admite saltos ni simplificaciones, cada profesor o profesora debe recorrer su propio itinerario de desarrollo personal y profesional.

La labor que desempeña el docente no siempre tuvo igual valor ni sentido. *“Genéricamente, “educador” es todo lo que ejerce influencias, lo que posee educatividad, esto es “energía” para formar a los hombres a través de acciones y en procesos conscientes e inconscientes.*

*Por ello la gama de “educadores” es tan variada que va desde el hombre (u hombres) como realizador o estimulador de la educación de sus semejantes, hasta las circunstancias naturales y socio-culturales en tanto fuentes de influencias configurativas” (Nassif, R., 1974: 153).* El docente es el orientador, guía, facilitador del aprendizaje, es un investigador de la realidad y promotor de acciones educativas.

Nassif R. (1974:156) cuando se refiere a la búsqueda de una nueva imagen del educador, comenta *“La realidad socio educativa cada vez*

*más diversificada, el progreso de las ciencias humanas y de la metodología interdisciplinaria, hacen imposible el amarre de una imagen única, obligando a pensar en imágenes múltiples, coexistentes y complementarias. Esto lo saben o lo presienten los educadores de hoy y a la pedagogía le compete ayudarles a encontrar un denominador común sobre el cual diversificar tipos y condiciones adecuadas al trabajo educativo”.*

Uno de los seminarios de la Universidad Francisco Marroquín titulado La Formación del Maestro de Educación Primaria Urbana y su Formación como Orientador Escolar (1994: 71) dice que el profesor desde su función de orientador, debe poseer las siguientes cualidades: *”Atracción por la educación, inteligencia y sensibilidad; sociabilidad y relaciones humanas; estabilidad y equilibrio emocional; entusiasmo, tacto pedagógico; buen humor, probidad magisterial; conocimientos culturales y profesionales”.*

#### **G. Una tarea difícil para la evaluación**

Evaluar la actividad docente se puede considerar que es una tarea difícil por las diferencias individuales del ser humano, tales como experiencias previas, formación, creencias, temperamentos, y otros. Si se considera en forma individual o colectivamente, el docente constituye un eje principal sobre el cual gira la calidad de la educación. La evaluación del mismo se considera como un elemento clave en la mejora del sistema educativo. Sin embargo formalizar la evaluación del desempeño, resulta problemático y a veces conflictivo. Una de las razones es, por hacer responsable al docente de la calidad de la enseñanza, y se olvidan que en la misma intervienen múltiples situaciones como las anteriormente mencionadas.

Otro factor es el temor de que se identifique la calidad de la enseñanza con el rendimiento escolar y se culpe a los docentes de la falta de responsabilidad, por los bajos resultados académicos. Como puede notarse este propósito está mal enfocado. A nadie se le ocurriría evaluar a médicos o ingenieros, porque estos profesionales están legitimados por la sociedad, tienen sus instancias internas de evaluación y control, además disponen de la primera instancia, el cliente directo, quien lo ratifica por las evidencias inmediatas de la calidad del servicio prestado. La evaluación de desempeño es contundente y ocurre sobre el desempeño específico. (Enciclopedia de la Educación 1,973:167)

El caso de los profesores es diferente. Pueden pasar años sin que la institución contratante ni los mismos alumnos tengan evidencias suficientes para descalificar el desempeño de un profesor. La razón radica en que los involucrados en el servicio no diferencian entre la persona y el profesional que tiene un compromiso como educador: *"Un profesor nunca sale de la institución donde trabaja por fallas en la enseñanza, sino por faltas contra el código penal o moral"*. (Manual de Educación, Ediciones Océano, 1997: 39)

El Manual de Educación, continúa afirmando que: *"El reto de un programa de evaluación del profesorado no se ubica en el terreno de lo técnico. La evaluación no es sólo un argumento procesal, sino sobre todo un instrumento generador de cultura evaluativa"* (1997: 39)

Por otra parte se encuentra la estabilidad laboral, pues la docencia puede considerarse como el oficio de enseñar, y su desempeño implica un nivel tan alto de tolerancia, ya que, cualquier persona puede convertirse en profesor. En la mayoría de los países de América Latina, conseguir una plaza oficial es tener un cargo fijo de trabajo.

Naturalmente, en este contexto, evaluar la calidad de la enseñanza de un profesor es una tarea difícil. (Flores O, R.; 1,999: 156)

Aunado a esto, no existen parámetros universalmente válidos para calificar el servicio. Tampoco se dispone de un modelo de profesor ideal con el cual comparar el desempeño de cada profesor real. Cada enseñanza es un desciframiento y una interpretación muy personal que realiza cada profesor con su grupo particular de estudiantes, enmarcado por la organización escolar de la institución. La complejidad de este proceso ha sido evadida por los evaluadores convencionales que prefieren analizar cifras de cobertura, retención, deserción y promoción, que son indicadores elocuentes para los planificadores financieros, pero que no reflejan el desarrollo cognitivo y el mejoramiento sociocultural de la nueva generación.

Según Flores Ochoa, R. dice: *“Que en esta clase de servicio profesional educativo, el cliente que son los padres de familia y los mismos estudiantes carecen de criterio para diferenciar la buena enseñanza de la deficiente”*. (1999:156). El modelo disponible es el de la enseñanza convencional, el de la clase magistral, autoritaria y repetitiva que los alumnos toleran fin de que no se les impida la promoción al año siguiente. Los alumnos se acostumbraron a una convivencia cómplice con sus profesores. A continuación se describe al docente convencional y la evaluación respectiva para su desempeño.

#### **H. Evaluación al profesor convencional**

No obstante las diferencias individuales mencionadas anteriormente, se encuentran profesores eficientes y de buena calidad. Esto exige

autodisciplina al evaluador quien debe abrirse a una visión amplia y colectiva respecto a los modelos pedagógico-didácticos de modo que, reconociendo que no existen modelos pedagógicos buenos o malos de antemano, esté abierto a identificar en la práctica las fortalezas y debilidades de los profesores en su actividad concreta sin depender de estereotipos y clasificaciones llenas de prejuicios categóricos hacia el docente.

La regla para iniciar con éxito la evaluación de la enseñanza de un grupo de profesores en una institución es asegurar un clima de seguridad y confianza entre ellos; principalmente, la seguridad de que los resultados de la evaluación no se usarán contra ellos, contra su estabilidad y prestigio profesional, contra sus condiciones laborales, contra su auto concepto y autoestima.

Sólo cuando se de este clima institucional podrá darse el paso inicial hacia una evaluación franca, honesta, respetuosa y generadora de compromisos de cambio y mejoramiento de la enseñanza. Sin la aceptación del profesor no es posible una evaluación autocrítica y promisoria. Las evaluaciones externas, sin la empatía y el consenso de los profesores, sólo son evaluaciones administrativas de las que siempre se esperan medidas administrativas. (Flores O, R.; 1999: 157).

Para lograr este clima institucional se requieren de condiciones específicas como punto de partida de la evaluación; Flores, O. nos sugiere lo siguiente:

- 1. Que la evaluación no se origine de una decisión administrativa externa al profesorado.*
- 2. Que el evaluador sea un indagador cualitativo, participante y experimentado en la enseñanza.*

3. *Que no coincida la evaluación con períodos de crisis político - administrativa o laboral.*
4. *Que las relaciones administrativas y laborales con los profesores de la institución sean favorables.*
5. *Que el profesorado haya iniciado una fase de autorreflexión sobre su práctica pedagógica.*
6. *Que el profesorado crea que su enseñanza puede mejorar, y lo manifieste expresamente.*
7. *Que los profesores hayan ensayado o estén dispuestos a autoevaluarse de forma individual o en grupo.*
8. *Que los profesores tengan precedentes de trabajo en grupo en la institución y exhiban espíritu de colaboración.*
9. *Que el plan de evaluación implique la presencia del evaluador por un período largo que le permita familiarizarse con el entorno de la institución y conversar con los profesores y los estudiantes, e incluso asistir sin anuncio previo, a muchas clases de diferentes profesores, áreas y grados, como un hecho normal y rutinario.*
10. *Que se prevean estímulos académicos institucionales para todos los profesores que propongan o sometan sus clases o sus experiencias didácticas como caso de estudio y evaluación al libre examen de sus colegas.*

Naturalmente, cuando se trata de evaluación de docentes, la fuente indirecta más rica en información son los mismos estudiantes. Estos pueden abordarse de manera informal, fuera de clase, en pequeños grupos o de forma individual, escogidos previamente o al azar. Pero también puede abordarse a toda la clase mediante cuestionarios escritos y estructurados, tipo test.

## I. Evaluación al Profesor Constructivista

Según (Flores O. 1999:162) Los profesores constructivistas son más difíciles de evaluar porque inspirados en la espontaneidad y la autonomía del estudiante, dado por una enseñanza no transmisionista. Es frecuente encontrar al profesor sin estudiantes, y a los estudiantes dispersos, realizando sus pesquisas sin profesor, fuera del aula o de la escuela. Si alguna habilidad especial caracteriza al profesor cognitivo es aquella de proponer problemas, formular buenas preguntas y estimular la búsqueda y el diálogo entre sus estudiantes. Pero no entrega los problemas sueltos a los estudiantes pues la mayor energía la dedica a diseñar esquemas de recorridos, glosarios, mapas y secuencias conceptuales y alternativas de acciones estratégicas que utiliza como soporte de la búsqueda e indagación del estudiante, para apoyarlo de manera oportuna y desarrollar su capacidad de pensar y solucionar el problema inicial por cuenta propia. Por tanto los conocimientos que se evalúan en este tipo de enseñanza cognitiva, centrada en la solución de problemas no son los conocimientos que el profesor trasmite sino los que los estudiantes producen gracias al apoyo y acompañamiento continuo del profesor. Basados en lo anterior, es la capacidad de orientación, guía, soporte y motivación la que es necesario evaluar en el profesor cognitivo cuando desarrolla su enseñanza. (Flores, O, R.: 1999: 164).

Por lo tanto para esta clase de docentes la evaluación significará un proceso de autorreflexión de su desarrollo profesional que le permitirá identificar con mayor claridad fortalezas y debilidades de su desempeño y proyectar un camino para potenciar las primeras y superar las segundas. (WWW.Bernerrosky.Com. Access 2003).

Otro aspecto que debe ser tomado en cuenta cuando se evalúa al personal docente de una institución es el perfil del docente. A continuación se presentan las características generales deseables en el desempeño docente (Liderazgo Pedagógico ASIES. Proyecto UNESCO -Alemania, 2,001: 9)

Cada profesional de la educación tiene sus propias características didácticas, pero todo educador debe poseer:

1. Conocimiento profundo de la realidad guatemalteca.
2. Vocación de formador, su meta: formar al educando más que llenarlo de información.
3. Buena preparación académica, lo cual implica formación permanente y actualización en los contenidos de la disciplina que enseña y en la metodología que utiliza.
4. Excelencia en la dirección del proceso educativo. Didáctica activa, participativa, creativa, comunitaria y estimulante. Aplicación de lo enseñado a la realidad. Eficiente planificación.
5. Capacidad para adaptarse y adaptar con creatividad su didáctica a las condiciones cambiantes del medio.
6. Capacidad para trabajar en equipo con autoridades y miembros de la comunidad educativa.
7. Las cualidades que garanticen las bondades de su influencia como modelo de identificación para sus estudiantes. Entre estas cualidades sobresalen las siguientes que debe sentir, vivir y promover el educador: Pasión por la verdad y la autenticidad, honestidad, uso responsable de la libertad.
8. Altruismo, respeto a la dignidad de la persona humana, respeto a las diferencias culturales, ideológicas, religiosas y políticas.

9. Sentido de justicia, dedicación al trabajo y cumplimiento del deber, capacidad para trabajar en equipo con autoridades y miembros de la comunidad educativa.

Para el Proyecto: Encuentro Normalista Pro-Reforma Educativa las características deseables se presentan utilizando las siguientes categorías:

*Personales:*

1. *Respeto la dignidad del educando sin discriminación alguna.*
2. *Manifiesta responsabilidad en los diferentes actos de su vida personal y laboral.*
3. *Manifiesta una actitud positiva de apertura al diálogo y de respeto por la diversidad de oportunidades.*
4. *Fortalece y promueve los valores cívicos, morales y culturales en todo momento y circunstancias.*
5. *Demuestra respeto por las opiniones, ideales y creencias en los demás.*
6. *Manifiesta respeto de la identidad personal, religiosa, lingüística propia y de los demás. Promueve una cultura de paz, democracia, pluralismo y tolerancia por medio de respeto a lo diverso.*

*Académicas:*

1. *Mantiene una actitud de actualización que contribuya a elevar la calidad de los aprendizajes.*
2. *Analiza con juicio crítico los avances científicos y tecnológicos así como su impacto en el desarrollo social y natural.*
3. *Manifiesta una actitud de constante autoformación para mejorar la calidad de la educación.*
4. *Aplica las nociones fundamentales de la informática y la computación.*

5. *Reconoce los fundamentos teóricos del Currículo de las lenguas y culturas nacionales.*
6. *Incrementa sus conocimientos, pericias y habilidades en el manejo de métodos de enseñanza–aprendizaje en forma permanente.*

*Ocupacionales:*

1. *Motiva y orienta a los alumnos(as) sobre el uso de técnicas de interrelación.*
2. *Organiza reuniones y equipos de trabajo como forma de mejorar la labor educativa y de resolver problemas comunes.*
3. *Participa en actividades de profesionalización y capacitación que coadyuven al mejoramiento del proceso de enseñanza-aprendizaje y al desarrollo de la educación en general.*
4. *Fomenta conocimientos jurídicos-laborales que orienten a los alumnos(as) en sus deberes y obligaciones que contempla la ley de educación nacional.*
5. *Propicia el uso y aplicación de actividades técnicas educativas y actualizadas y de informáticas que favorezcan el proceso de enseñanza-aprendizaje.*
6. *Posee conocimiento de las culturas de Guatemala.*

También existen características generales que debe poseer un docente dentro del nuevo paradigma educativo que exige el proceso de Reforma actual ya que debe permitirle retomar su compromiso con la situación del país dando respuesta a las necesidades de actuales de nuestras comunidades.

El nuevo paradigma del docente es relacionado con un enfoque constructivista en donde afirma (Rivas: C: 95:213) que todo conocimiento autentico es interdisciplinario pues implica lenguajes,

símbolos, sociedad, historia, producción, postura ética y sentimientos estéticos.

En Guatemala la Reforma Educativa pretende que el maestro como educador, administrador y líder se encuentre capacitado para cambios futuros.

El nuevo educador que la Reforma Educativa plantea es concebido con una condición de liderazgo que, entre otros aportes relevantes, le permita contribuir a mejorar las condiciones del centro educativo y su entorno. (Cevo: J: 02:121)

Dentro del proceso de Reforma Educativa se afirma que el docente es un facilitador del proceso de enseñanza aprendizaje y en algunas ocasiones pasa a ser mediador de las actividades docentes. También se le menciona como administrador en el aula, es una persona que puede transformar actitudes de su grupo. Se debe tomar en cuenta que el cambio se inicia con la mentalidad positiva tanto de docentes como de administradores educativos aplicados en el aula asociándolo con su entorno. Con el movimiento de Reforma se pretende que los educadores se actualicen dando como resultado maestros excelentes y de calidad aplicándolo a su centro educativo.

Un docente de calidad se actualiza permanentemente, analiza la realidad con objetividad, aplicando el juicio crítico en forma constructiva mediante la labor que realiza con sus alumnos y con la comunidad, cumple sus deberes, actúa en forma solidaria, trabaja en equipo, manifiesta humildad, tolerancia y respeto, comportándose con dignidad, difunde una visión optimista de la realidad, es creativo y emprendedor logrando aprendizajes significativos en sus alumnos.

A la luz de lo que se presenta en este capítulo se ha diseñado la propuesta de instrumentos de evaluación del desempeño que aparecen en el anexo de este estudio.

### **III. Marco Metodológico**

El presente capítulo tiene como propósito dar a conocer las diferentes etapas que se efectuaron en el trabajo de campo: diagnóstico, elaboración de instrumentos, validación y aplicación.

La investigación se sustenta en el problema central y se busca resolver por medio del objetivo general fundamental, subdividido en objetivos de la investigación. A continuación se formula el problema y su descripción.

#### **A. El problema y su descripción**

##### **1. El Problema**

¿ Cuáles son los beneficios técnico-administrativos del uso de Instrumentos de evaluación del desempeño propuestos en la Escuela Normal de Párvulos "Dr. Alfredo Carrillo Ramírez" ?

##### **2. Su Descripción**

Se parte de la premisa que el desempeño del personal docente es uno de los factores fundamentales que inciden significativamente en el aprendizaje de los estudiantes. Desde esta perspectiva es necesario contar con un modelo de evaluación del desempeño que se aplique sistemáticamente y con cuyos resultados los docentes tengan la posibilidad de mejorar en aquellas áreas en las que se encuentren

deficiencias. Al mejorar el desempeño docente se logrará efectividad organizacional en las instituciones educativas.

## **B. Preguntas de investigación**

1. ¿Qué es evaluación del desempeño?
2. ¿Existe un proceso de evaluación del desempeño en la Escuela Normal de maestras para Párvulos " Dr. Alfredo Carrillo Ramírez"?
3. ¿Se han aplicado instrumentos de evaluación del desempeño en la Normal de maestras para Párvulos " Dr. Alfredo Carrillo Ramírez "?
4. ¿Cuáles son los fundamentos conceptuales que sustentan la evaluación del desempeño?
5. ¿Cuáles son las principales características de a evaluación del desempeño?
6. ¿Qué formatos pueden utilizarse para evaluar el desempeño de la Normal de párvulos "Dr. Alfredo Carrillo Ramírez "?
7. ¿Qué utilidad tiene la evaluación del desempeño?
8. ¿Cómo puede utilizarse la evaluación del desempeño en la Normal de párvulos "Dr. Alfredo Carrillo Ramírez "?
9. ¿Cuáles serán los recursos a utilizar en la evaluación del desempeño del personal docente?

## **C. Objetivo General**

1. Establecer los beneficios técnicos y administrativos del uso de los instrumentos de evaluación del desempeño propuestos, para el personal docente de la Normal de Maestras para párvulos "Dr. Alfredo Carrillo Ramírez".

## D. Objetivos de la investigación

1. Definir la evaluación del desempeño docente como un instrumento para lograr una efectividad institucional.
2. Determinar por medio del diagnóstico la poca existencia de instrumentos de evaluación del desempeño Normal de Maestras para Párvulos "Dr. Alfredo Carrillo Ramírez".
3. Diseñar instrumentos de evaluación de desempeño en la Normal de Maestras para párvulos "Dr. Alfredo Carrillo Ramírez".
4. Identificar los fundamentos conceptuales que sustentan la base de la evaluación del desempeño.
5. Establecer la importancia del desempeño de los docentes en forma objetiva para obtener datos que le permitan al director la toma de decisiones a cerca de la selección, corrección, capacitación y desarrollo del recurso humano.
6. Determinar las características del proceso de la evaluación del desempeño.
7. Identificar diferentes formatos de evaluación del desempeño.
8. Determinar la utilidad del uso de los instrumentos para la evaluación del desempeño del personal docente.
9. Redactar un instructivo para la utilización de los instrumentos de evaluación del desempeño en la Normal de Párvulos "Dr. Alfredo Carrillo Ramírez".
10. Identificar los recursos a utilizar en la evaluación del desempeño del personal docente de la Normal de Párvulos "Dr. Alfredo Carrillo Ramírez".

## **E. Pasos Metodológicos de la investigación**

### **1. Contexto**

El ambiente en el que se realizó la investigación de campo fue de apertura y comunicación fluida tanto con la Directora como con el personal docente que labora en la institución. Los sujetos que intervinieron en este estudio: Directora, Sub-Directora, dos Auxiliares, docentes y alumnas de 4to. 5to. Y 6to. Magisterio manifestaron alegría y entusiasmo al hacérseles partícipes del presente estudio.

### **2. Diagnóstico**

En el instrumento de diagnóstico-se determinó que los docentes en su mayoría no conocen instrumentos de evaluación del desempeño. Así mismo se comprueba que un alto porcentaje nunca ha respondido un instrumento de evaluación que la directora les haya aplicado, pero si les ha observado de forma indirecta su desempeño. Sin embargo los profesores afirman que si están dispuestos a que se les evalúe.

### **3. Cambios Propuestos**

Los cambios que se proponen en el Capítulo VI, con base a los resultados de los instrumentos, cubren y refuerzan las áreas en donde necesitan mejorar los docentes, así también se pretende alcanzar cambios, partiendo de las necesidades percibidas para el mejoramiento de la calidad educativa en la Escuela Normal de Párvulos.

#### **4. Procesos a implementar**

El proceso que se llevó a cabo para la implementación de instrumentos de evaluación, se realizó a través de una investigación detallada de los instrumentos existentes, los cuales nos ofrecieron un marco de referencia para realizar los instrumentos con sus respectivos instructivos presentados en esta tesis.

#### **5. Recursos y Materiales**

Los recursos y materiales que se utilizaron en dicho estudio fueron: humanos, tecnológicos, metodológicos, didácticos y bibliográficos.

#### **6. Población universo**

La población o universo la constituyeron 16 docentes y 440 alumnas de la Escuela Normal de Maestras para Párvulos "Dr. Alfredo Carrillo Ramírez". Debido al tiempo limitado de la investigación y a lo delicado del tema, por los estereotipos creados al respecto, se optó por elegir una muestra no probabilística, en virtud que la participación de los docentes fue voluntaria, basados en el criterio de la apertura al cambio.

#### **7. Muestra**

La muestra estuvo integrada por 9 docentes que constituyen el 56% los que participaron voluntariamente. Y 60 alumnas que representan el 14% del universo. No se determinó el porcentaje por sexo ni por edad. La muestra de docentes y alumnas fue accidental, es decir aquellas que se emplean porque son convenientes. (Downie N, M y Heath R, W 1973: 171)

## **F. Método e Instrumentos**

### **1. Método**

Se utilizó el método de investigación acción el cual integra la teoría con la práctica. Por su naturaleza estudia la totalidad de personas, grupos y proyectos en sus propios contextos, con el fin de realizar cambios urgentes de acuerdo a las necesidades. Unifica criterios ya que se toma en cuenta la participación de los sujetos y la continua reflexión sobre la acción. Reconoce que cada estudiante es un proyecto educativo único e inconcluso para sí mismo y para los demás, respeta la identidad de cada persona y de grupo y el derecho que tiene para construir a través del diálogo, la reflexión crítica y el compromiso racional, su propio destino formativo.

Este método mantiene la conciencia crítica de la situación, elige una forma de solución, prueba y comprueba su efectividad, por lo que fundamenta la investigación.

### **2. Instrumentos**

Para realizar el diagnóstico se elaboró un instrumento de 10 preguntas las cuales fueron aplicadas a los docentes, con una escala de Likert de cinco variables para determinar la existencia o no de Evaluación de Desempeño Docente en la institución.

Posteriormente para recolectar la información se elaboraron los siguientes instrumentos: una Guía de Observación del Personal docente, que consistió en observar en forma directa a los profesores por parte de los integrantes del equipo de trabajo. Otro instrumento fue el de Auto evaluación docente, para que reflexione y se evalúe sobre

los planteamientos propuestos. El tercer instrumento fue el de Heteroevaluación en donde el alumno expresa su opinión con respecto al desempeño de sus catedráticos y catedráticas. Finalmente se llevó a cabo una entrevista a catedráticos la cual tiene por finalidad conocer la percepción que sobre su desempeño tienen los docentes y contrastar esta información con la guía de información y la Heteroevaluación.

La elaboración de los instrumentos requirió un proceso de revisión, depuramiento y validación para su impresión final. Para la validación se consultó a personal con experiencia en la rama educativa y por consenso se definieron los instrumentos más adecuados para la investigación y que serían aplicados a la población meta.

Posteriormente se realizó una visita a la directora de la Normal de Párvulos para dialogar respecto a la investigación, presentarle los instrumentos, la agenda de trabajo y programar la actividad. El trabajo de campo se completó en dos días hábiles de clases. Las observaciones se efectuaron en períodos de 35 minutos.

La información recabada fue procesada en una base de datos, tabulada e ingresada para presentarla en forma de gráficas y poder posteriormente interpretarlas, sacar conclusiones y arribar a las recomendaciones pertinentes.

## **G. Limitaciones**

1. El tiempo fue una limitante, puesto que por falta de éste no se pudo realizar un programa de capacitación para desarrollar temas en los que se percibió deficiencia a través de la evaluación del desempeño. Siendo ésta una etapa muy

importante debe efectuarse para completar un estudio de esta naturaleza.

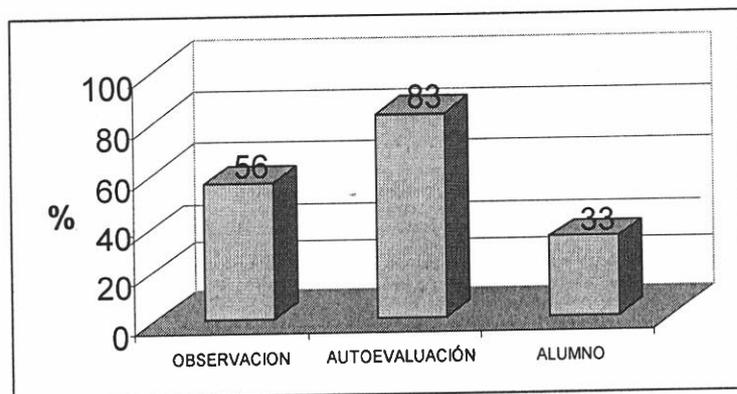
2. Cuando se aplicaron los instrumentos de evaluación del desempeño no todos los profesores estuvieron anuentes a evaluarse por lo que se logró evaluar únicamente la mitad de la población universo.
3. El temor de algunos docentes a ser evaluados, por lo cual algunos de ellos presentaron resistencia a ser observados dentro de sus aulas.
4. Resistencia al cambio y a lo inesperado por parte de algunos docentes.
5. El grupo de trabajo de tesis fue integrado por seis docentes que por pertenecer a distintas Normales de la ciudad capital y tener diferentes horarios de trabajo, se dificultó coordinar el horario de trabajo y la distancia entre las viviendas de cada uno.
6. Los instrumentos están diseñados para aplicarse con un mínimo de tres veces por año, y por el Director, alumnos y compañeros de trabajo, como se sugiere en el Marco Conceptual, (Tipos de Evaluación. Pág. 27 ) dentro de las condiciones de un ambiente institucional favorable. En la presente investigación se pudo obtener algunos resultados parciales, puesto que sólo se observó un período de clase de cuarenta y cinco minutos. Los resultados de las preguntas tres, quince, y dieciocho serán más completos si se efectúan las evaluaciones en forma constante.

## IV. Resultados

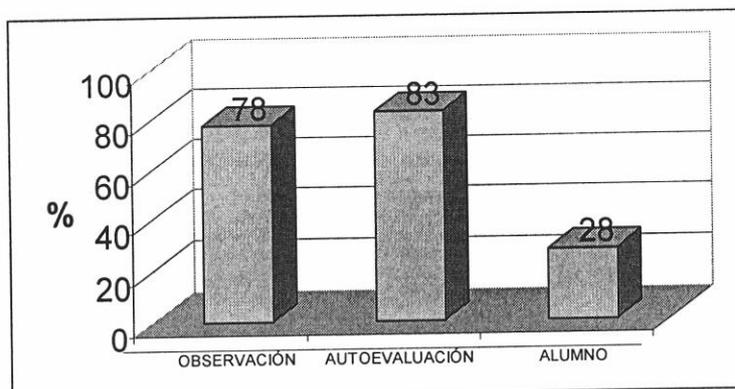
### A. Representación gráfica de los Instrumentos de Evaluación

Estas gráficas representan el rango de excelencia en el instrumento de la guía de observación, la auto evaluación y la evaluación del alumno al docente.

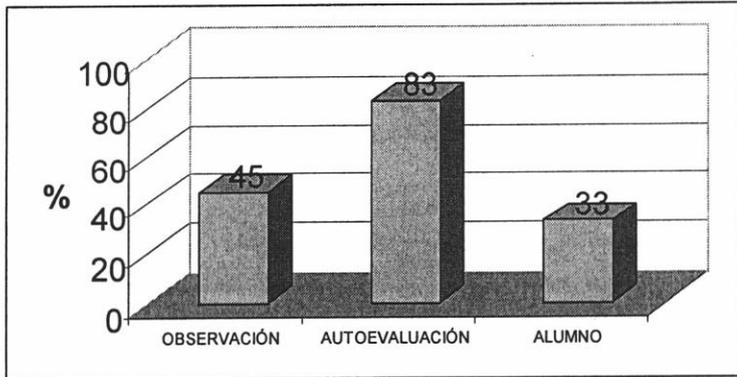
1. ¿Demuestra dominio del tema resolviendo dudas, ampliando y/o profundizando?



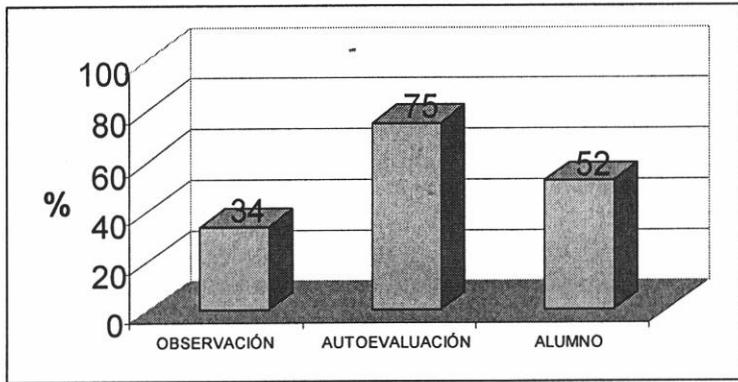
2. ¿Realiza las actividades de acuerdo a su planificación?



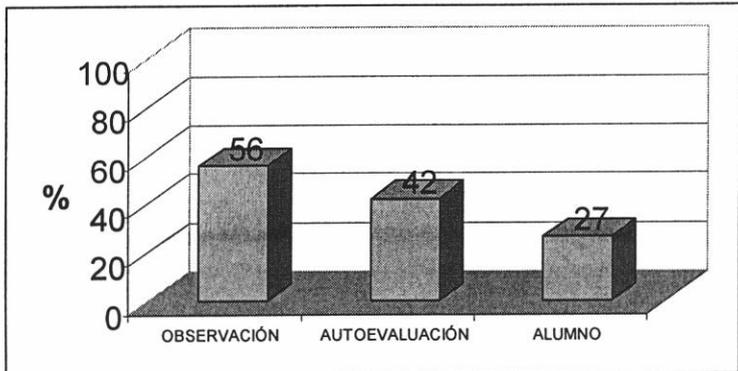
3. ¿Reconoce las habilidades del grupo?



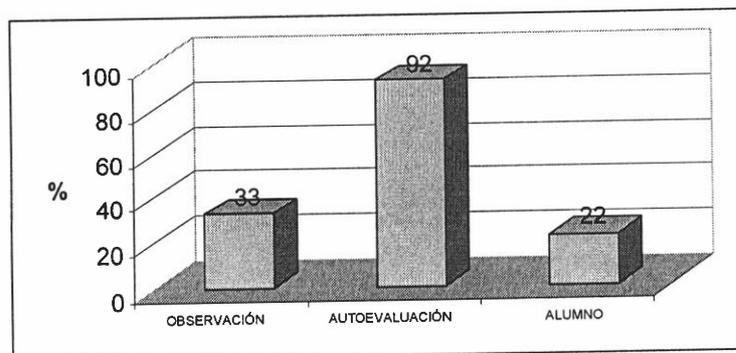
4. ¿Relaciona los contenidos con las vivencias diarias?



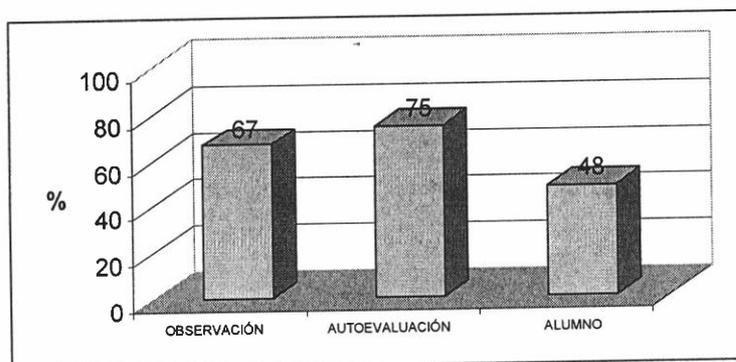
5. ¿Utiliza una metodología activa de acuerdo a la asignatura que imparte?



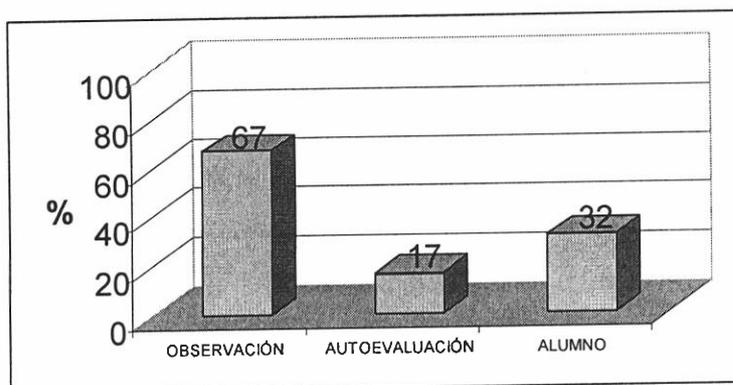
6. ¿Emplea recursos y material didáctico adecuado para promocionar el aprendizaje significativo?



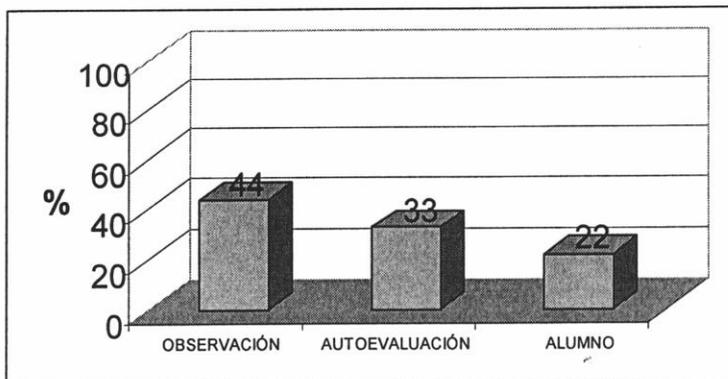
7. ¿Transmite entusiasmo por la materia y los alumnos valoran su importancia?



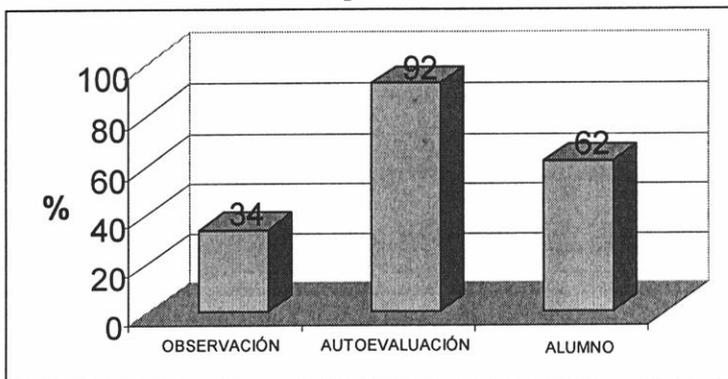
8. ¿Culmina su clase realizando una conclusión, resumen, o retroalimentación de los aspectos tratados?



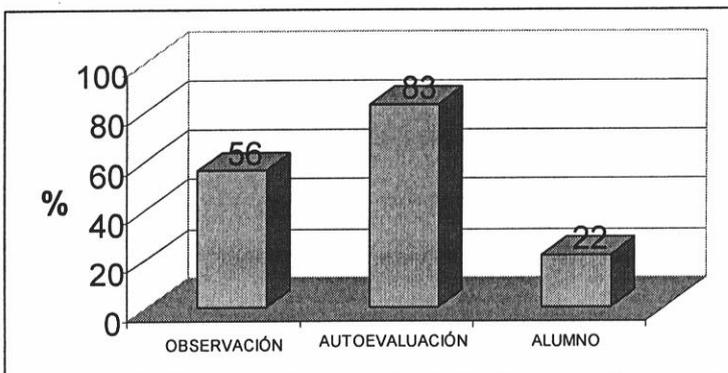
9. ¿Utiliza diversas estrategias de evaluación para mejorar el aprendizaje?



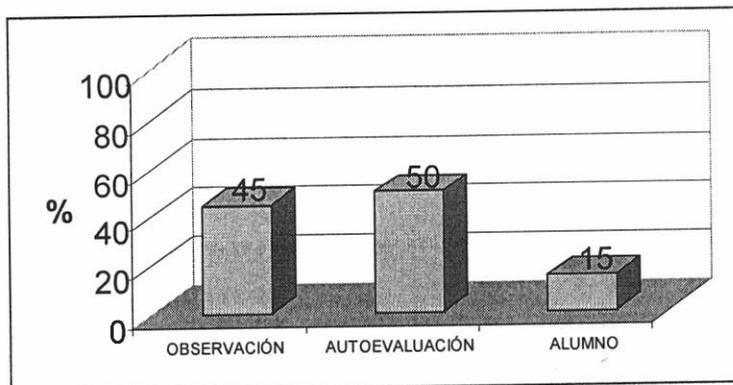
10. ¿Lleva registros de evaluación de los alumnos?



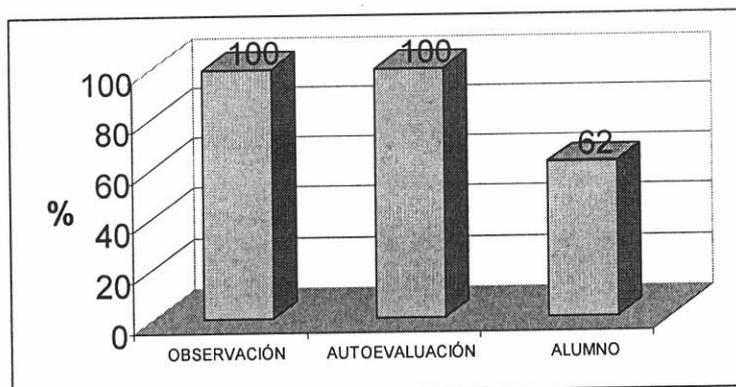
11. ¿Utiliza la creatividad en el desarrollo de su clase?



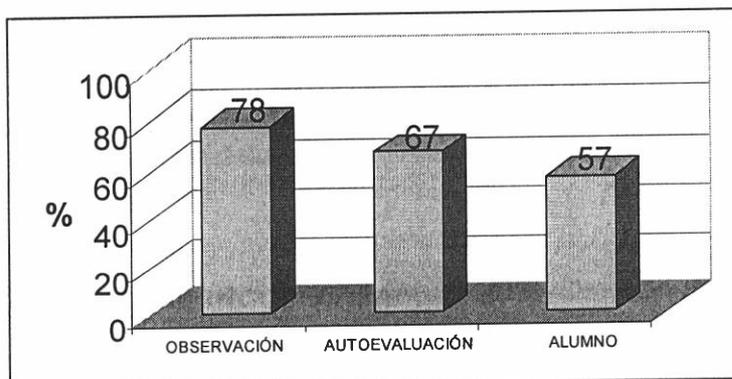
12. ¿Utiliza diversas estrategias para ayudar a los alumnos con dificultad de aprendizaje?



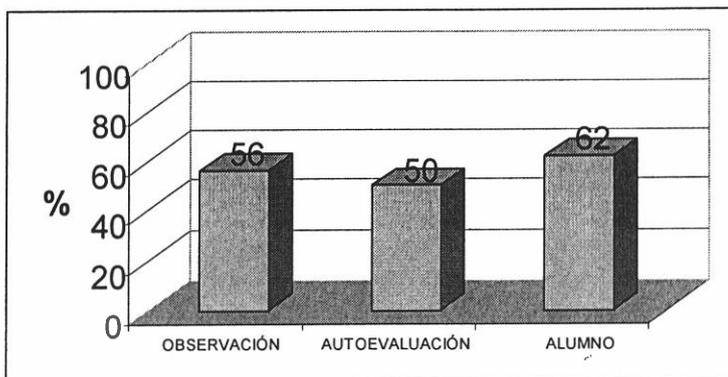
13. ¿Manifiesta actitudes de respeto hacia sus alumnos?



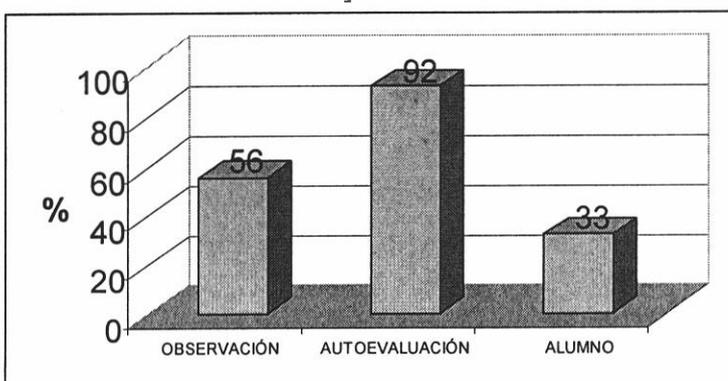
14. ¿Es puntual y controla el tiempo de clase en forma adecuada?



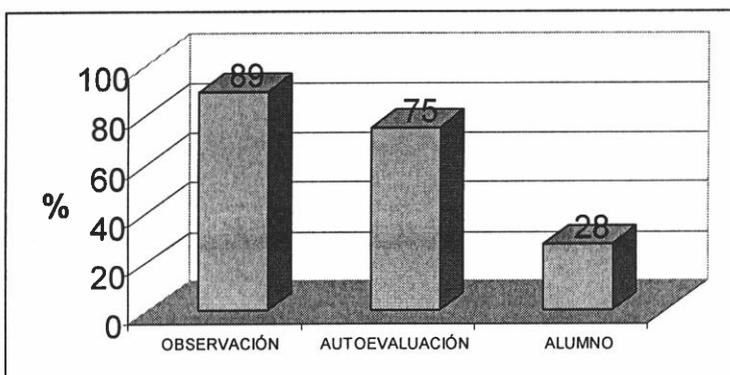
15. ¿Entrega planes de unidad, evaluaciones y calificaciones puntualmente?



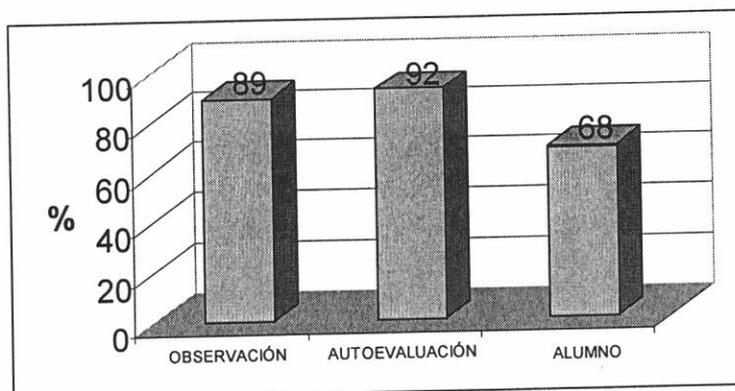
16. ¿Acepta críticas constructivas respecto a su forma de trabajo?



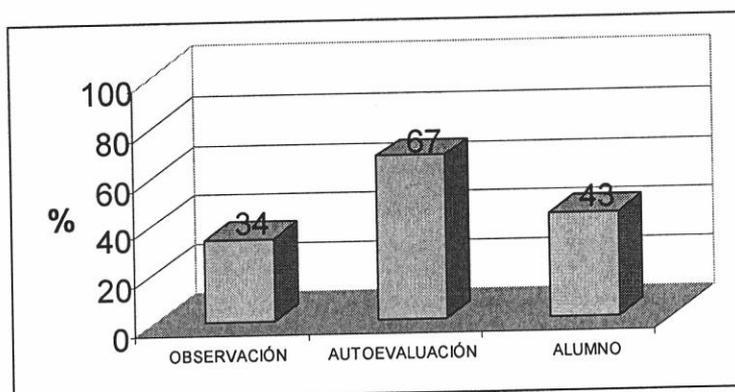
17. ¿Aplica estrategias pedagógicas para desarrollar valores en los estudiantes?



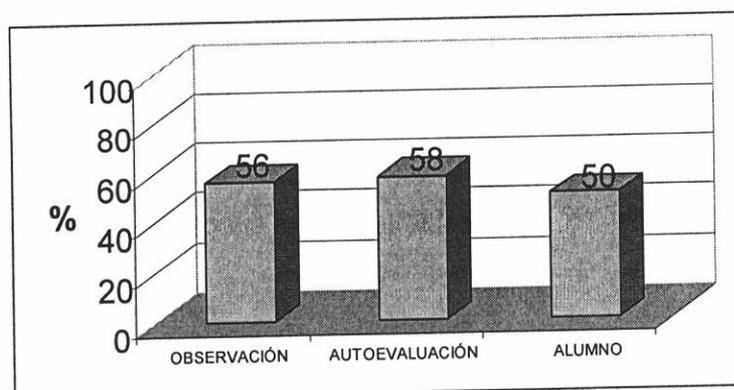
18. ¿Actúa responsablemente al tomar decisiones en todas las actividades?



19. ¿Aplica estrategias pedagógicas para desarrollar el aprendizaje cooperativo?



20. ¿Comparte tiempo con sus compañeros de trabajo?



## B. Tabla de Consolidado de Resultados de instrumentos

### 1. Demuestra dominio del tema resolviendo dudas.

GUIA DE OBSERVACION				AUTOEVALUACION				EVALUACION ALUMNO – DOCENTE			
Excelente	Muy bueno	Necesita mejorar	No contesta	Excelente	Muy bueno	Necesita mejorar	No contesta	Excelente	Muy bueno	Necesita mejorar	No
56%	33%	-	11%	83%	17%	-	-	33%	43%	20%	

### 2. Realiza las actividades de acuerdo a su planificación.

GUIA DE OBSERVACION				AUTOEVALUACION				EVALUACION ALUMNO – DOCENTE			
Excelente	Muy bueno	Necesita mejorar	No contesta	Excelente	Muy bueno	Necesita mejorar	No contesta	Excelente	Muy bueno	Necesita mejorar	No
78%	11%	-	11%	83%	17%	-	-	28%	42%	28%	

### 3. Reconoce las habilidades de grupo.

GUIA DE OBSERVACION				AUTOEVALUACION				EVALUACION ALUMNO – DOCENTE			
Excelente	Muy bueno	Necesita mejorar	No contesta	Excelente	Muy bueno	Necesita mejorar	No contesta	Excelente	Muy bueno	Necesita mejorar	No
45%	44%	-	11%	83%	17%	-	-	33%	38%	25%	

### 4. Relaciona los contenidos con las vivencias diarias.

GUIA DE OBSERVACION				AUTOEVALUACION				EVALUACION ALUMNO – DOCENTE			
Excelente	Muy bueno	Necesita mejorar	No contesta	Excelente	Muy bueno	Necesita mejorar	No contesta	Excelente	Muy bueno	Necesita mejorar	No
34%	33%	33%	-	75%	25%	-	-	52%	18%	27%	

5. Utiliza una metodología activa de acuerdo a la asignatura que imparte.

GUIA DE OBSERVACION				AUTOEVALUACION				EVALUACION ALUMNO – DOCENTE			
Excelente	Muy bueno	Necesita mejorar	No contesta	Excelente	Muy bueno	Necesita mejorar	No contesta	Excelente	Muy bueno	Necesita mejorar	No contesta
56%	22%	11%	11%	42%	58%	-	-	27%	20%	52%	2%

6. Emplea recursos y material didáctico adecuado para promocionar el aprendizaje significativo.

GUIA DE OBSERVACION				AUTOEVALUACION				EVALUACION ALUMNO – DOCENTE			
Excelente	Muy bueno	Necesita mejorar	No contesta	Excelente	Muy bueno	Necesita mejorar	No contesta	Excelente	Muy bueno	Necesita mejorar	No contesta
33%	45%	22%	-	92%	8%	-	-	22%	10%	63%	5%

7. Transmite la importancia de su materia.

GUIA DE OBSERVACION				AUTOEVALUACION				EVALUACION ALUMNO – DOCENTE			
Excelente	Muy bueno	Necesita mejorar	No contesta	Excelente	Muy bueno	Necesita mejorar	No contesta	Excelente	Muy bueno	Necesita mejorar	No contesta
67%	33%	-	-	75%	25%	-	-	48%	45%	5%	2%

8. Culmina su clase realizando una retroalimentación de los aspectos tratados.

GUIA DE OBSERVACIÓN				AUTOEVALUACION				EVALUACION ALUMNO – DOCENTE			
Excelente	Muy bueno	Necesita mejorar	No contesta	Excelente	Muy bueno	Necesita mejorar	No contesta	Excelente	Muy bueno	Necesita mejorar	No contesta
67%	11%	22%	-	17%	75%	8%	-	32%	33%	32%	-

9. Utiliza diversas estrategias de evaluación para mejorar el aprendizaje.

GUIA DE OBSERVACION				AUTOEVALUACION				EVALUACION ALUMNO – DOCENTE			
Excelente	Muy bueno	Necesita mejorar	No contesta	Excelente	Muy bueno	Necesita mejorar	No contesta	Excelente	Muy bueno	Necesita mejorar	N
44%	56%	-	-	33%	67%	-	-	22%	43%	33%	

10. Lleva registros de evaluación de los alumnos.

GUIA DE OBSERVACION				AUTOEVALUACION				EVALUACION ALUMNO – DOCENTE			
Excelente	Muy bueno	Necesita mejorar	No contesta	Excelente	Muy bueno	Necesita mejorar	No contesta	Excelente	Muy bueno	Necesita mejorar	Nc
34%	33%	-	33%	92%	8%	-	-	62%	18%	15%	

11. Utiliza creatividad en el desarrollo de su clase.

GUIA DE OBSERVACION				AUTOEVALUACION				EVALUACION ALUMNO – DOCENTE			
Excelente	Muy bueno	Necesita mejorar	No contesta	Excelente	Muy bueno	Necesita mejorar	No contesta	Excelente	Muy bueno	Necesita mejorar	Nc
56%	44%	-	-	83%	17%	-	-	22%	35%	42%	

12. Utiliza diversas estrategias para ayudar a los alumnos con dificultad de aprendizaje.

GUIA DE OBSERVACION				AUTOEVALUACION				EVALUACION ALUMNO – DOCENTE			
Excelente	Muy bueno	Necesita mejorar	No contesta	Excelente	Muy bueno	Necesita mejorar	No contesta	Excelente	Muy bueno	Necesita mejorar	Nc
45%	44%	11%	-	50%	50%	-	-	15%	33%	48%	

### 13. Manifiesta actitudes de respeto con sus alumnos.

GUIA DE OBSERVACION				AUTOEVALUACION				EVALUACION ALUMNO – DOCENTE			
Excelente	Muy bueno	Necesita mejorar	No contesta	Excelente	Muy bueno	Necesita mejorar	No contesta	Excelente	Muy bueno	Necesita mejorar	No contesta
100%	-	-	-	100%	-	-	-	62%	20%	17%	2%

### 14. Es puntual y controla el tiempo de clase en forma adecuada.

GUIA DE OBSERVACION				AUTOEVALUACION				EVALUACION ALUMNO – DOCENTE			
Excelente	Muy bueno	Necesita mejorar	No contesta	Excelente	Muy bueno	Necesita mejorar	No contesta	Excelente	Muy bueno	Necesita mejorar	No contesta
78%	-	11%	11%	67%	33%	-	-	57%	27%	15%	2%

### 15. Entrega planes de unidad, evaluaciones y calificaciones puntualmente.

GUIA DE OBSERVACION				AUTOEVALUACION				EVALUACION ALUMNO – DOCENTE			
Excelente	Muy bueno	Necesita mejorar	No contesta	Excelente	Muy bueno	Necesita mejorar	No contesta	Excelente	Muy bueno	Necesita mejorar	No contesta
56%	-	-	44%	50%	50%	-	-	62%	20%	12%	7%

### 16. Acepta críticas constructivas respecto a su forma de trabajo.

GUIA DE OBSERVACION				AUTOEVALUACION				EVALUACION ALUMNO – DOCENTE			
Excelente	Muy bueno	Necesita mejorar	No contesta	Excelente	Muy bueno	Necesita mejorar	No contesta	Excelente	Muy bueno	Necesita mejorar	No contesta
56%	22%	11%	11%	92%	8%	-	-	33%	30%	32%	2%

17. Aplica estrategias pedagógicas para desarrollar valores en sus estudiantes.

GUIA DE OBSERVACION				AUTOEVALUACION				EVALUACION ALUMNO – DOCENTE			
Excelente	Muy bueno	Necesita mejorar	No contesta	Excelente	Muy bueno	Necesita mejorar	No contesta	Excelente	Muy bueno	Necesita mejorar	No c
89%	-	11%	-	75%	25%	-	-	28%	33%	35%	

18. Actúa responsablemente al tomar decisiones en todas las actividades.

GUIA DE OBSERVACION				AUTOEVALUACION				EVALUACION ALUMNO – DOCENTE			
Excelente	Muy bueno	Necesita mejorar	No contesta	Excelente	Muy bueno	Necesita mejorar	No contesta	Excelente	Muy bueno	Necesita mejorar	No c
89%	11%	-	-	92%	-	-	8%	68%	17%	12%	

19. Aplica estrategias pedagógicas para desarrollar el aprendizaje cooperativo.

GUIA DE OBSERVACION				AUTOEVALUACION				EVALUACION ALUMNO – DOCENTE			
Excelente	Muy bueno	Necesita mejorar	No contesta	Excelente	Muy bueno	Necesita mejorar	No contesta	Excelente	Muy bueno	Necesita mejorar	No c
34%	44%	22%	-	67%	33%	-	-	43%	32%	25%	

20. Comparte tiempo con sus compañeros de trabajo.

GUIA DE OBSERVACION				AUTOEVALUACION				EVALUACION ALUMNO – DOCENTE			
Excelente	Muy bueno	Necesita mejorar	No contesta	Excelente	Muy bueno	Necesita mejorar	No contesta	Excelente	Muy bueno	Necesita mejorar	No c
56%	11%	-	33%	58%	33%	8%	-	50%	23%	18%	ε

### C. Clasificación de los docentes según resultados

En esta serie se incluye el puntaje obtenido de los tres instrumentos de evaluación, que se aplicados a la población meta. Los resultados se clasifican de acuerdo a las tres opciones que se presentan en los cuestionarios:

- A: 80 - 100 Excelente = profesores que les preocupa la situación existente en el desempeño docente.
- B: 60 - 79 Bueno = educadores que estiman necesarias las innovaciones en el desempeño docente.
- C: 40 -59 Necesita mejorar = profesores que precisan verificar el verdadero propósito del desempeño docente.

Teniendo en cuenta las respuestas de los tres instrumentos a continuación se clasifican: las de la Guía de Observación cuya muestra es de 9 docentes, en la autoevaluación la muestra comprende 12 docentes. En el Instrumento de Evaluación de Alumno a Docente representa a 60 alumnas quienes evaluaron a los 9 docentes que fueron observados.

INSTRUMENTO	A: Excelente	B: Bueno	C: Necesita mejorar	Muestr a
Observación	5	2	2	9
Autoevaluación	11	1	-	12
Evaluación del alumno – docente	14	32	14	60

**D. Tablas de Porcentajes de los tres instrumentos de Evaluación del Desempeño**

**Instrumento de Observación**

No.	EXCELENTE	MUY BUENO	NECESITA MEJORAR	NO CONTESTA
1	56%	33%	-	11%
2	78%	11%	-	11%
3	44%	44%	-	11%
4	33%	33%	33%	-
5	56%	22%	11%	11%
6	33%	44%	22%	-
7	67%	33%	-	-
8	67%	11%	22%	-
9	44%	56%	-	-
10	33%	33%	-	33%
11	56%	44%	-	-
12	44%	44%	11%	-
13	100%	-	-	-
14	78%	-	11%	11%
15	56%	-	-	44%
16	56%	22%	11%	11%
17	78%	-	22%	-
18	89%	11%	-	-
19	33%	44%	22%	-
20	56%	11%	-	33%

### Instrumento de Auto-evaluación

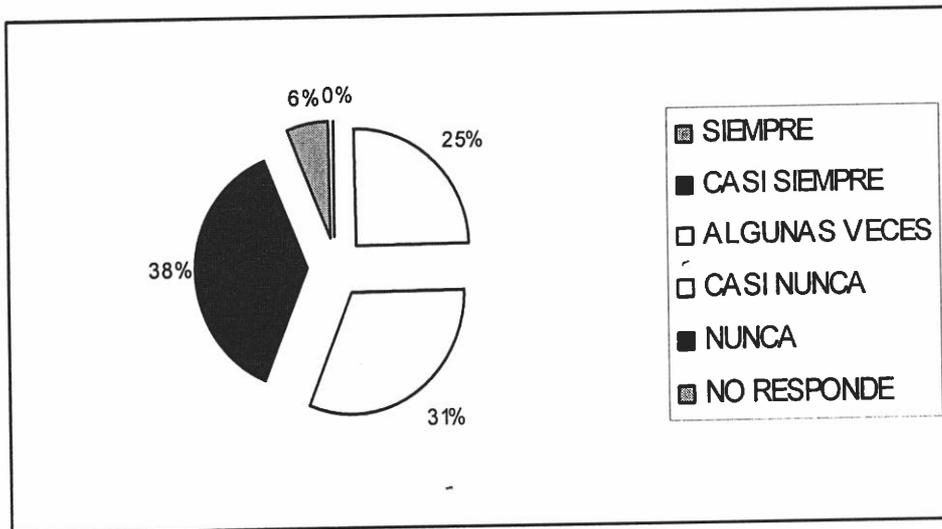
No.	EXCELENTE	MUY BUENO	NECESITA MEJORAR	NO CONTESTA
1	83%	17%	-	-
2	83%	17%	-	-
3	83%	17%	-	-
4	75%	25%	-	-
5	42%	58%	-	-
6	92%	8%	-	-
7	75%	25%	-	-
8	17%	75%	8%	-
9	33%	67%	-	-
10	92%	8%	-	-
11	83%	17%	-	-
12	50%	50%	-	-
13	100%	-	-	-
14	67%	33%	-	-
15	50%	50%	-	-
16	92%	8%	-	-
17	75%	25%	-	-
18	92%	-	-	8%
19	67%	33%	-	-
20	58%	33%	8%	-

### Evaluación Alumno – Docente

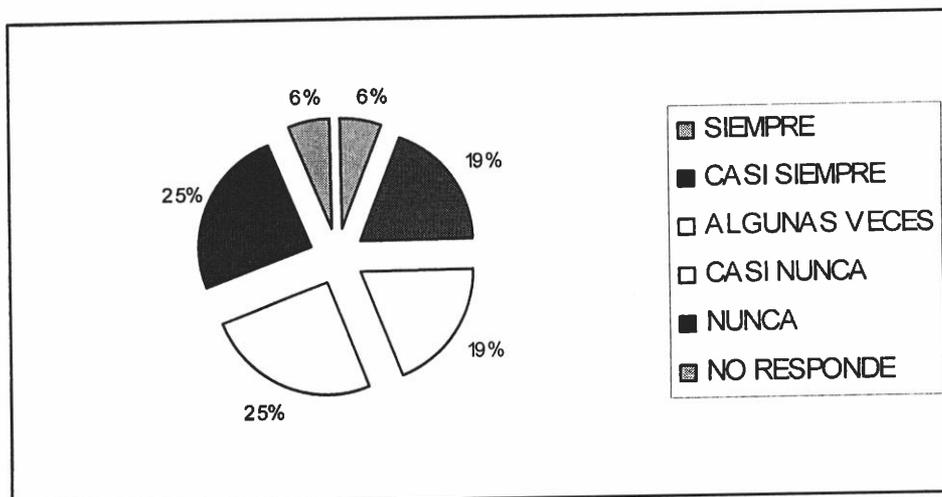
No.	EXCELENTE	MUY BUENO	NECESITA MEJORAR	NO CONTESTA
1	33%	43%	20%	-
2	28%	42%	28%	2%
3	33%	38%	25%	3%
4	52%	18%	27%	3%
5	27%	20%	52%	2%
6	22%	10%	63%	5%
7	48%	45%	5%	2%
8	32%	33%	32%	-
9	22%	43%	33%	2%
10	62%	18%	15%	5%
11	22%	35%	42%	2%
12	15%	33%	48%	3%
13	62%	20%	17%	2%
14	57%	27%	15%	2%
15	62%	20%	12%	7%
16	33%	30%	32%	2%
17	28%	33%	35%	3%
18	68%	17%	12%	3%
19	43%	32%	25%	-
20	50%	23%	18%	8%

## E. Resultados del Instrumento de Diagnostico

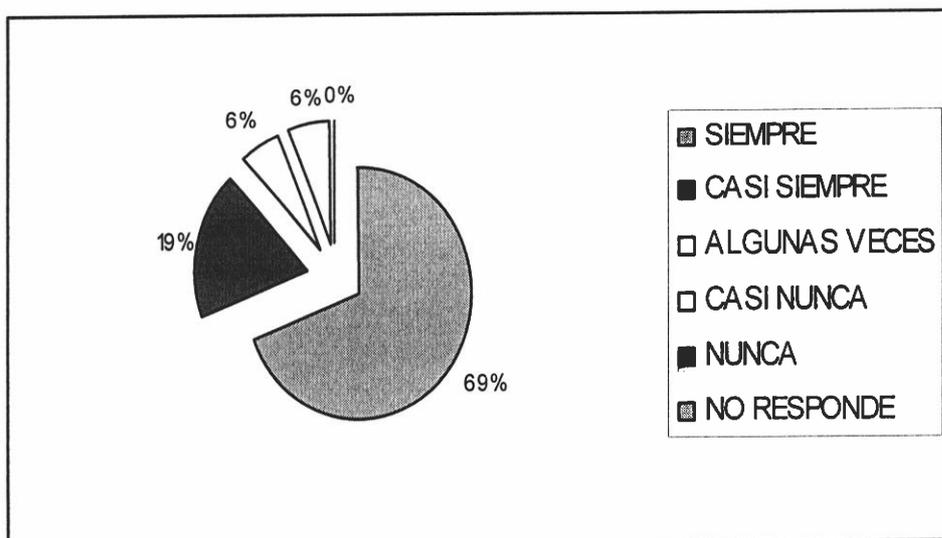
1. ¿Ha respondido algún instrumento de evaluación de desempeño que la directora le haya aplicado?



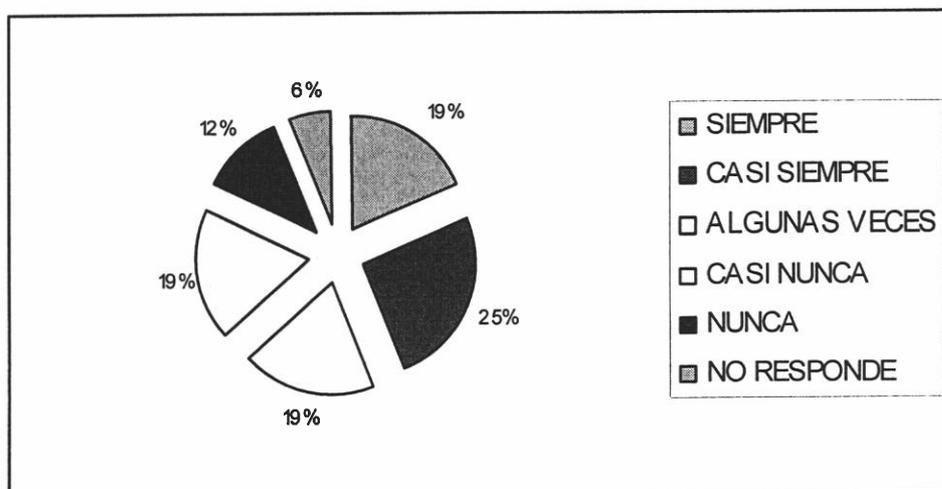
2. ¿Conoce algún instrumento de evaluación de desempeño con anterioridad?



3. ¿Estaría de acuerdo en que se le aplique una prueba de evaluación del desempeño?



4. En el transcurso del año, ¿El director ha observado sus clases ya sea en forma directa o indirecta?



## F. Resultados del Instrumento de la Entrevista a los docentes

### 1. ¿Se siente bien con la asignatura que imparte?

Si : 100%

Variables	Area de dominio	Si está adaptado	Es importante
%	67%	22%	11%

### 2. ¿Planifica con anticipación sus temas?

Si: 100%

Variables	Parte de la organización	Planificación anticipada	Secuencia de contenido y control	No improvisación
%	22%	56%	11%	11%

### 3. ¿Identifica las habilidades y destrezas de su grupo?

Si: 100%

Variable	Habilidad de comunicación	Es indispensable	Importancia del conocimiento de cualidades	Por medio de las inteligencias múltiples
%	22%	22%	33%	22%

### 4. ¿Aprovecha las vivencias diarias de sus alumnos para relacionarlas con los contenidos?

Si: 67%

No: 11%

Algunas veces 22%

Variables	Dependiendo del contenido	No se relaciona con los cursos que imparte	Recordando experiencias de la infancia	Partiendo de errores vivenciales
%	22%	11%	44%	22%

5. ¿Utiliza metodología activa en el desarrollo de su clase?

Si: 78%

Algunas veces 22%

Variables	No por falta de tiempo	Porque es participativo	Trabajos en grupo y exposiciones	Depende del tema
%	11%	56%	22%	11%

6. ¿Utiliza recursos y material didáctico al impartir sus clases?

Si: 78%

Algunas veces 22

Variables	Sirve para motivar	Facilita el aprendizaje	De acuerdo al curso	Es indispensable
%	11%	22%	33%	11%

7. ¿Transmite la importancia de su materia?

Si: 100%

Variables	Hace ver su necesidad	El por qué de la aplicación	A través de explicaciones
%	22%	22%	33%

8. ¿Termina su clase realizando una retroalimentación?

Si: 67%

Algunas veces 22%

Variables	No, por falta de tiempo	Importante para el refuerzo de contenidos
%	22%	78%

## 9. ¿Utiliza diversas estrategias de evaluación del aprendizaje?

Si 89%

No: 11%

Variables	Por necesidades de los alumnos	Manifiestan sus inquietudes	La materia es práctica	No contesta
%	33%	11%	11%	44%

## 10. ¿Lleva registros de evaluación de sus alumnos?

Si: 100%

Variables	Asistencia, cuadros de zona	Acumulativa y sumativa	Lista de cotejo
%	33%	56%	11%

## 11. ¿Es creativo en el desarrollo de su clase?

Si 89%

Algunas veces 11%

Variables	Depende del tema se le dificulta	Es necesaria la participación	No contesta
%	33%	44%	22%

## 12. ¿Aplica estrategias para ayudar a los alumnos con dificultad de aprendizaje?

Si: 100%

Variables	Refuerza en tiempo extra	Individualmente Retoma el trabajo	Con guía de estudio, resúmenes, cuadros	Por medio de reciclaje
%	22%	33%	11%	33%

## 13. ¿Manifiesta actitudes de respeto hacia sus alumnas?

Si 100%

Variables	Con el trato comunicación	Escuchándolas	Respetando su cultura	Respetando individualidades
%	33%	33%	11%	22%

## 14. ¿Controla su tiempo de clase?

Si 67%

Algunas veces 22%

Variables	Viendo el reloj a cada momento	A veces si	Es indispensable
%	22%	33%	44%

## 15. ¿Es puntual en la entrega de planes, evaluaciones y calificaciones?

Si 67%

No 22%

Variable	En los cursos prácticos a veces	No le gusta que le llamen la atención	Es parte de la responsabilidad	No por muchas actividades
%	11%	11%	56%	11%

## 16. ¿Acepta críticas constructivas respecto a su forma de trabajo?

Si 100%

Variables	Es forma de mejorar	Es parte de la retroalimentación
%	78%	22%

17. ¿Aplica estrategias pedagógicas para desarrollar valores en sus estudiantes?

Si 100%

Variables	No solo se educan, se forman	A través de la reflexión	A través de mi ejemplo	Inculcar respeto y valores
%	33%	22%	11%	33%

18. ¿Toma decisiones en las actividades que realiza?

Si 89%

Algunas veces 11%

Variables	Antes o durante la clase	Analizo mucho	En actividades extracurriculares	Mediación pedagógica A la hora de planificar
%	44%	11%	22%	22%

19. ¿Aplica estrategias pedagógicas para desarrollar el aprendizaje cooperativo?

Si 78%

No 22%

Variables	Socialización del tema	Coevaluación	Orientación	Uso pensamiento reflexivo y crítico
%	22%	11%	11%	11%

20. ¿Comparte tiempo con sus compañeros de trabajo?

Si 67%

Algunas veces 22%

Variables	No siempre, por horario diferente	Es parte de la convivencia y las exigencias diarias	No se siente a gusto
%	33%	56%	11%

## V. Interpretación de resultados

Los enunciados que continuación se presentan reflejan y describen los resultados obtenidos en esta investigación sobre la evaluación del desempeño docente. Estos fueron obtenidos por medio de tres instrumentos descritos anteriormente en la página 44, en la sección de instrumentos.

Para su mejor interpretación se escriben los ítems que fueron investigados, antecediendo su resultado.

### 1. Demuestra dominio del tema, resolviendo dudas

Al observar las clases de los profesores se determinó que la mayoría de ellos dominan su tema en forma excelente y muy buena. Los profesores se consideran excelentes en cuanto al dominio de temas resolviendo dudas. Mientras que las alumnas consideran que la mayoría de sus maestros dominan y resuelven dudas, sin llegar a la excelencia.

### 2. Realiza actividades de acuerdo a su planificación.

En la observación realizada y en la autoevaluación se establece que la mayoría de los docentes realizan actividades de acuerdo a su planificación, sin embargo esto no coincide en la evaluación de las alumnas ya que consideran que son muy pocos los docentes que alcanzan la excelencia en este aspecto.

### 3. Reconoce las habilidades del grupo.

Al observar las clases de los docentes se determinó que se les dificulta reconocer las habilidades del grupo. Los profesores se consideran conocedores de las habilidades de sus alumnas. Mientras que las

alumnas establecen que son pocos los maestros que reconocen dichas habilidades.

4. Relaciona los contenidos con las vivencias diarias.

Al observar las clases de los docentes se determinó que la mayoría de ellos no relaciona los contenidos con las vivencias diarias. Esto coincide con los profesores los cuales consideran que si relacionan contenidos con vivencias diarias, Las alumnas determinan que no todos los maestros hacen dicha relación.

5. Utilizan una metodología activa de acuerdo a la asignatura que imparte.

Al observar a los docentes se pudo detectar que un grupo pequeño de ellos si utiliza metodología activa. Al igual los profesores consideraron que son pocos los que la usan. Mientras que las alumnas manifiestan que a los docentes se les dificulta utilizar metodología activa acorde a la asignatura que imparten y opinan que este aspecto debe mejorar.

6. Emplea recursos y material didáctico adecuado para promocionar el aprendizaje significativo.

Observamos que los docentes utilizan muy poco material didáctico; En tanto que ellos aseguran si utilizarlo. Pero las alumnas consideran que no utilizan material didáctico para promocionar el aprendizaje significativo y manifiestan en su mayoría que este aspecto debe mejorar.

7. Transmite la importancia de su materia.

Se pudo observar que los docentes si transmiten la importancia de su materia. Los docentes aseguran en gran porcentaje darle la importancia

debida. Las alumnas consideran que les falta aun transmitir la importancia de su materia.

8. Culmina su clase realizando una conclusión, resumen, o retroalimentación de los asuntos tratados.

En la observación que se realizó se pudo percibir que la mayoría de docentes si culminó su clase con retroalimentación. Los profesores en contraste consideran que por no contar con el tiempo suficiente en los periodos de clase, no concluyen la misma ni la retroalimentan y las alumnas opinan que los docentes no culminan su clase realizando una conclusión ni retroalimentando.

9. Utiliza diversas estrategias de evaluación para mejorar el aprendizaje.

Se infiere por los resultados de los cuatro instrumentos que los docentes evalúan el aprendizaje en forma tradicional y cuantitativa.

10. Lleva registros de evaluación de las alumnas.

Según lo observado se deduce que los docentes utilizan una evaluación sumativa y no formativa, confirmándose este resultado en la autoevaluación y en la opinión de las alumnas.

11. Utiliza la creatividad en el desarrollo de su clase.

En la observación y autoevaluación se infiere que los docentes si utilizan creatividad en el desarrollo de sus clases, pero las alumnas manifiestan que a los docentes se les dificulta ser creativos cuando imparten sus clases.

12. Utiliza diversas estrategias para ayudar a las alumnas con dificultad de aprendizaje.

En los instrumentos de observación y autoevaluación se puede corroborar que los docentes no utilizan diversas estrategias para ayudar a las alumnas con dificultad de aprendizaje. Por su parte las alumnas manifiestan la necesidad de que sus profesores utilicen estrategias para ayudar a las alumnas con esta dificultad.

13. Manifiesta actitudes de respeto con sus alumnas.

Se pudo inferir con base en los cuatro instrumentos que los docentes si manifiestan actitudes de respeto mutuo, tanto docentes como alumnas.

14. Es puntual y controla el tiempo de clase en forma adecuada.

Pudimos observar que esta pregunta tiene analogía con la No. 8, en ambas confirmamos que no se controla el tiempo en forma adecuada.

15. Entrega planes de unidad, evaluaciones y calificaciones puntualmente.

Con base a los resultados obtenidos se puede aseverar que más de la media de los docentes entrega planes, evaluaciones y calificaciones puntualmente.

16. Acepta críticas constructivas respecto a su forma de trabajo.

Los profesores manifiestan que si aceptan críticas constructivas, mientras que las alumnas aseguran que muy pocos maestros aceptan correcciones o críticas en su forma de trabajo.

17. Aplica estrategias pedagógicas para desarrollar valores en sus estudiantes.

Los instrumentos de observación y autoevaluación nos reflejan que los docentes si aplican estrategias para desarrollar valores en las alumnas. Las alumnas consideran que los docentes desarrollan muy pocas estrategias para el desarrollo de valores.

18. Actúa responsablemente al tomar decisiones en todas las actividades.

Los resultados en los tres instrumentos establecen que los docentes son responsables al tomar decisiones en las actividades docentes.

19. Aplican estrategias para desarrollar el aprendizaje cooperativo.

Así mismo al corroborar por medio de los instrumentos la aplicación de las estrategias pedagógicas para el desarrollo del aprendizaje cooperativo en las alumnas, se evidenció la poca aplicación de este tipo de aprendizaje.

20. Comparte tiempo con sus compañeros de trabajo.

No en todas las ocasiones los docentes comparten tiempo con sus compañeros de trabajo, por diversos factores.

## VI. Propuesta

### A. Descripción de la propuesta

Con el presente estudio se determinó que en la Normal de Párvulos, no existe algún tipo de documento para poder evaluar el desempeño de los docentes, por lo que se propone establecer cuatro instrumentos diseñados en la investigación, así como sus respectivos instructivos, para ser utilizados como modelos en las distintas normales de el país y se puedan implementar posteriormente a través del MINEDUC.

Resulta necesario que los Directores de las Normales participen en inducciones, sobre el uso y manejo de este tipo de instrumentos para que los puedan aplicar e interpretar, para así poder programar cualquier tipo de taller que pueda satisfacer las necesidades docentes e institucionales específicas, para mejorar la calidad educativa.

Se propone que las guías de evaluación del desempeño, se aplique con un mínimo de tres veces al año para cumplir con lo recomendado en las **Características de la evaluación del desempeño** inciso 1, Pág.: 22 También se debe propiciar el **clima institucional** que se sugiere en la Pág. 32. Por ser un trabajo global que se encuentra entrelazado con planificación, evaluación y aspectos interpersonales, se debe establecer metas que se pretendan alcanzar durante el ciclo escolar, tanto institucionalmente, como la metas de cada docente según su área y planificar desde el mes de octubre de cada año para el año siguiente.

Que en la ciudad Capital se forme la Escuela de Directores y Docentes, o un programa con seguimiento, supervisión y monitoreo continuo; en donde se reciba inducción y sean evaluados los distintos procesos, con

la finalidad de mantenerlos actualizados y actualizadas, a la vanguardia en las últimas técnicas y filosofías Pedagógicas.

## **B. Objetivos de la Propuesta**

1. Objetivos generales:
  - a. Establecer beneficios técnico-administrativos para el uso de guías prácticas en el desempeño del personal docente.
  - b. Establecer el uso de los instrumentos, para lograr la viabilidad de los objetivos organizacionales de las Escuela e Institutos Normales.
  
2. Objetivos específicos:
  - a. Estandarizar los instrumentos de evaluación del desempeño, que sean prácticos para su utilización.
  - b. Incentivar a los directores para proponer nuevas metodologías que favorezcan el desempeño de sus docentes.
  - c. Presentar a los directores los instrumentos de la evaluación del desempeño elaborados en ésta institución.
  - d. Evidenciar una apreciación del desempeño de los docentes que le permitan al director la toma de decisiones en selección, capacitación y desarrollo del recurso humano.

## **C. Operativización**

Para lograr hacer efectiva esta propuesta se dará a conocer los instrumentos válidos con sus respectivas guías a la directora de la Normal de Maestras para Párvulos. Seguidamente se programarán conjuntamente las fechas probables de evaluación del desempeño

para el año 2,004 ( tres veces al año ). Por último se realizará una reunión con el personal docente para plantear dudas y sugerencias.

#### **D. Recomendaciones para aplicar la evaluación**

Dar a conocer todos los instrumentos a los maestros antes de ser aplicados.

Informar a todo el personal docente sobre las posibles fechas de evaluación programadas en el plan operativo anual.

Dar a conocer los resultados de la evaluación en forma personal motivando para incrementar las fortalezas y disminuir las debilidades.

Sobre todo se recomienda lograr un clima institucional adecuado previo a aplicar los instrumentos de evaluación del desempeño como nos sugiere Flores Ochoa en la página 33 de este estudio.

## **VII. Conclusiones y recomendaciones**

### **A. Conclusiones**

1. Se pudo establecer que no existen instrumentos formales de evaluación del desempeño docente en la Normal de Párvulos “Dr. Alfredo Carrillo Ramírez” que satisfagan las necesidades técnico-administrativas de la institución.
2. Para evaluar el desempeño docente deben aplicarse instrumentos que evalúen elementos cuantificables y cualificables que tomen en cuenta la opinión de los alumnos, docentes y directores, en beneficio de la institución, utilizándolos en forma sistemática y programada.
3. En la elaboración de instrumentos de evaluación del desempeño, se tomaron en cuenta las áreas de conocimientos, metodología y valores para obtener información de los aspectos más relevantes que pueden mejorar la calidad de la labor docente.
4. Según los resultados de los instrumentos se pudo constatar que la mayoría de los docentes que conforman la muestra tienen dominio del tema y realizan sus actividades de acuerdo a su planificación, cumpliendo en alto grado con los requisitos establecidos.
5. Con relación a la (aceptación de críticas constructivas respecto a su forma de trabajo), los profesores expresan que si las aceptan, encontrándose una contradicción con la opinión de las alumnas que en su mayoría opinan lo contrario; por lo que se considera que es un aspecto a fortalecer en los docentes.

6. Según los resultados obtenidos en los instrumentos aplicados, se pudo constatar que en el área de metodología se necesitan mejorar los siguientes aspectos: los recursos y material didáctico para promover el aprendizaje significativo; la creatividad en el desarrollo de la clase; el uso de la metodología activa de acuerdo a la asignatura que imparte; la retroalimentación al finalizar la clase y la utilización de estrategias de evaluación.
7. Se concluye por medio de la interpretación de resultados, que se debe reforzar la enseñanza de valores en el aula, utilizando estrategias para la formación de los mismos.
8. Existen dificultades de horario y diversas actividades que impiden a los docentes en la mayoría de las ocasiones, compartir tiempo con sus compañeros de trabajo.
9. Un porcentaje alto de docentes manifestó no utilizar metodología activa al impartir sus clases, lo cual fue confirmado por la opinión de las alumnas.

## **B. Recomendaciones**

1. Se recomienda planificar y programar en la institución los instrumentos de evaluación del desempeño con anticipación por lo menos tres evaluaciones al año con su respectiva retroalimentación.
2. Se sugiere que el evaluador del desempeño proponga el propósito de la evaluación, planifique, lo aplique para obtener datos válidos y confiables sobre la opinión de los encuestados y en esta forma retroalimente el proceso de acuerdo a los resultados obtenidos.

3. Que el personal Técnico-Administrativo conjuntamente con el personal docente dialogue acerca de los beneficios de la evaluación del desempeño, teniendo el debido acompañamiento propiciando un FODA personal e institucional para fortalecer la autoestima y amplitud de criterio del personal docente de la institución.
4. Proponer un programa de formación continuo sobre los siguientes temas: Aprendizaje significativo y cooperativo; Aplicación de la teoría Constructivista; Como fomentar la motivación y creatividad en el aula; Mejoramiento y atención especial a los problemas de aprendizaje; Mediación pedagógica y Educación en valores para elevar la calidad educativa.
5. Se recomienda que los docentes incentiven a las alumnas a través de diversas estrategias para interiorizar las materias y darles la importancia de vida.
6. Se recomiendan actividades sociales, recreativas y culturales de intercambio para fomentar el compañerismo, la tolerancia, el respeto y la convivencia en la comunidad educativa.
7. Los docentes y las alumnas reconocen el corto tiempo de los períodos de clase, por lo que se recomienda que dosifiquen su tiempo para poder culminar y retroalimentar los temas que corresponden a la misma.
8. Los docentes deben estar a la vanguardia de la vivencias diarias de sus alumnas para integrarlas a sus contenidos en todas las asignaturas realizándolo de una forma activa y participativa que les permita enfrentar y solucionar los problemas de la vida cotidiana.

## VIII. BIBLIOGRAFIA

### LIBROS ESPECIFICOS.

- Aldana Aida: PLANIFICACIÓN CURRICULAR,  
2,001 Guatemala, Piedra Santa.
- Batista, Eduardo: EL PENSAMIENTO PEDAGÓGICO DE LOS MAESTROS.  
1,998 Medellín, Colombia. Ed. Antioquia.
- Bohlander George y otros: ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS,  
2,001 México 2,001.
- Carrillo Ramírez, Alfredo: EVOLUCION HISTORICA DE LA EDUCACIÓN  
1,971 SECUNDARIA EN GUATEMALA, Guatemala, Ed. José de  
Pineda Ibarra.
- Cevo G., Juan Humberto: GUATEMALA UNA REFORMA EDUCATIVA  
2,002 ANTE LA ESCUELA DEL FUTURO, Guatemala, Kamar.
- Chiavenato, Idalberto: ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.  
1,998 México, McGraw-Hill.
- Consejo Editorial: ADMINISTRACION ESCOLAR,  
2,001 Florida E.E.U.U. International University, Prentice mall.
- Dessler Gary: ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL,  
2,001 Florida E.E.U.U. International University, Prentice mall.
- Flores Ochoa, Rafael: EVALUACIÓN PEDAGÓGICA Y CONGNICION,  
1,999 Colombia, McGraw-Hill, Ed. Emma Ariza Herrera. S.A.U.
- Mineduc: ESTRATEGIAS DOCENTES PARA UN APRENDIZAJE SIGNIFI-  
2,002 CATIVO, Guatemala, Kamar.
- Mogollón Oscar y otros: CURRICULO. México, Plaza.  
1,997
- Nassif, Ricardo: TEORIA DE LA EDUCACIÓN.  
1,974 Argentina, Kapelusz.
- Océano: MANUAL DE EDUCACIÓN  
1,997 Barcelona España.
- Reyes Ponce, A.: ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.  
1,984 México, Trillas.

Rivas Bilbao Celso: EL PERFIL DEL DOCENTE EN EL NUEVO PARADIGMA EDUCATIVO. Venezuela, Fundes.  
1,995

Santillana: ENCICLOPEDIA TEMÁTICA DE LA EDUCACIÓN.  
1,973 Madrid. Santillana.

Verdugo de Lima, Lucia: PSICOPEDAGOGÍA.  
2,001 Guatemala, Mineduc.

Werther y Davis: DIRECCIÓN DE PERSONAL.  
1,980 México, Trillas.

### TESIS

Armas Bran, Henry Anderé: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DOCENTE EN CENTROS EDUCATIVOS DE LA CIUDAD CAPITAL. Universidad Rafael Landívar.  
1,998

Chaven Castañeda, Perla Gabriela.: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS PROFESORES DE LA CIUDAD CAPITAL.  
1,999

Ochoa de Méndez. Ana María.: EVALUACIÓN DEL PERSONAL DOCENTE DE LA ESCUELA DE ENFERMERIA DE GUATEMALA. Universidad del Valle de Guatemala.  
1,997

Ureta Morales, Francisco José: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL DEL ORIENTADOR PEDAGÓGICO. Universidad Francisco Marroquín.  
1,991

### REVISTAS.

ASIES. LIDERAZGO PEDAGÓGICO, Proyecto UNESCO.  
2,001 Unesco, Alemania.

### FOLLETOS.

Mineduc: ENCUENTRO NORMALISTA,  
2,001 Guatemala, Ed. Mineduc.

## IX. Anexos

### A. Instructivo de la evaluación del desempeño

El presente instructivo tiene como objetivo enumerar los pasos que se consideran pertinentes para evaluar el desempeño docente:

1. Plantear el propósito de la evaluación.
2. Utilizar los instrumentos que se proponen en el presente estudio de investigación: Guía de observación, auto-evaluación, evaluación del alumno al docente y entrevista.
3. Puede utilizarse otros instrumento como una lista de cotejo, o una escala de rango o likert .
4. Los ítems deben ser elaborados en relación a las áreas que se requieren ser evaluadas ( conocimiento, metodología, valores y otros)
5. Establecer con anticipación las normas de trabajo para evaluar el desempeño real.
6. Dar a conocer el instrumento de evaluación a los docentes con anticipación.
7. Explicar los objetivos que se pretenden alcanzar cuando se evalúa el desempeño docente.
8. Aplicar los instrumentos correspondientes.
9. Citar a una entrevista y presentarle al docente los resultados obtenidos .
10. Resaltar los aspectos positivos al docente de su desempeño y darle a conocer sus deficiencias para mejorarlas.
11. Tomar decisiones pertinentes en base a los resultados.
12. Proporcionar una retroalimentación efectiva para el desarrollo integral del docente.
13. Planificar talleres de actualización para fortalecer el desempeño.

14. Promover actividades de motivación para el crecimiento y desarrollo del personal docente.

## Guía de observación del desempeño del personal docente

**TRUCCIONES:** Para cada ítem existen tres posibilidades de opinión, marque con una X la opción que mejor describa el desempeño del profesor evaluado.  
Profesor (a) bajo su cargo:

Demuestra dominio del tema, resolviendo dudas.	Domina el tema y algunas veces resuelve dudas	Comete errores y demuestra inseguridad en el manejo del tema.
Realiza las actividades de acuerdo a su planificación.	Algunas actividades tienen relación con su planificación	No realiza actividades ni tiene planificación.
Reconoce las habilidades del grupo.	Reconoce algunas habilidades del grupo	Desconoce las habilidades de del grupo.
Relaciona los contenidos con las vivencias diarias.	Algunas veces relaciona contenidos con las vivencias diarias.	No relaciona los contenidos con las vivencias diarias.
Utiliza una metodología activa de acuerdo a la asignatura que imparte.	Algunas veces utiliza metodología activa para la asignatura que imparte	Desarrolla la clase con una metodología tradicional
Emplea recursos, material didáctico adecuado para promocionar el aprendizaje significativo.	Emplea recursos y material pero no promociona el aprendizaje significativo	No emplea recursos ni materiales que promocionen el aprendizaje significativo
Transmite la importancia de su materia.	Comunica la importancia del trabajo con cierta convicción	Manifiesta actitud negativa hacia el contenido sugiriendo que no es importante.
Culmina su clase realizando una retroalimentación de los aspectos tratados.	Algunas veces culmina su clase realizando una retroalimentación de los aspectos tratados	No efectúa actividades de retroalimentación de los aspectos tratados
Utiliza diversas estrategias de evaluación para mejorar el aprendizaje	Utiliza algunas estrategias de evaluación para mejorar el aprendizaje	No utiliza estrategias de evaluación para mejorar el aprendizaje
Lleva registros de evaluación de los alumnos	Lleva algunos registros de evaluación de los alumnos	No lleva registros de evaluación de los alumnos
Utiliza creatividad en el desarrollo de su clase	Utiliza poca creatividad en el desarrollo de su clase	No utiliza creatividad en el desarrollo de su clase
Utiliza diversas estrategias para ayudar a los alumnos con dificultad de aprendizaje	Utiliza pocas estrategias para ayudar a los alumnos con dificultad de aprendizaje	No utiliza ninguna estrategia para ayudar a los alumnos con dificultad de aprendizaje
Manifiesta actitudes de respeto con sus alumnos	Manifiesta pocas actitudes de respeto con sus alumnos	No promueve ambiente de respeto con sus alumnos
Es puntual y controla el tiempo de clase en forma adecuada	Apresura el desarrollo de la clase para terminar el tema	Empieza tarde y pierde el control del tiempo
Entrega planes de unidad, evaluaciones y calificaciones puntualmente	Algunas veces entrega planes, evaluaciones y calificaciones puntualmente	Entrega tarde los planes, evaluaciones y calificaciones.
Acepta críticas constructivas respecto a su forma de trabajo	Algunas veces acepta críticas constructivas respecto a su forma de trabajo	No acepta críticas constructivas respecto a su forma de trabajo
Aplica estrategias pedagógicas para desarrollar valores en sus estudiantes	Aplica algunas estrategias pedagógicas para desarrollar valores en sus estudiantes	No aplica estrategias pedagógicas para desarrollar valores en sus estudiantes
Actúa responsablemente al tomar decisiones en todas las actividades	Algunas veces es responsable al tomar decisiones en las actividades	No es responsable al tomar decisiones en las actividades
Aplica estrategias pedagógicas para desarrollar el aprendizaje cooperativo	Aplica algunas estrategias pedagógicas para desarrollar el aprendizaje cooperativo	No aplica estrategias pedagógicas para desarrollar el aprendizaje cooperativo
Comparte tiempo con sus compañeros de trabajo	Comparte poco tiempo con sus compañeros de trabajo	No comparte tiempo con sus compañeros de trabajo

### C. Instrumento de autoevaluación del docente

**INSTRUCCIONES:** Para cada ítem existen tres posibilidades de opinión, marque con una X la opción que mejor describa su desempeño.

En mi desempeño como profesor (a):

C O N C I E N T O	1	Demuestro dominio del tema, resolviendo dudas.	Domino el tema y algunas veces resuelvo dudas	Cometo errores y demuestro inseguridad en el manejo del tema.	
	2	Realizo las actividades de acuerdo a la planificación.	Algunas actividades tienen relación con la planificación	No realizo actividades ni tengo planificación.	
	3	Reconozco las habilidades del grupo.	Reconozco algunas habilidades del grupo	Desconozco las habilidades del grupo.	
	4	Relaciono los contenidos con vivencias diarias.	Algunas veces relaciono contenidos con vivencias diarias.	No relaciono los contenidos con vivencias diarias.	
M E T O D O L O G Í A	5	Utilizo una metodología activa de acuerdo a la asignatura que imparto.	Algunas veces utilizo metodología activa para la asignatura que imparto	Desarrollo la clase con una metodología tradicional	
	6	Empleo recursos y material didáctico adecuado para promocionar el aprendizaje significativo.	Empleo recursos y material pero no promociono el aprendizaje significativo	No empleo recursos ni materiales que promocionen el aprendizaje significativo	
	7	Transmito la importancia de mi materia.	Comunico la importancia de mi materia con cierta convicción	Manifiesto actitud negativa hacia el contenido sugiriendo que no es importante.	
	8	Culmino la clase realizando una retroalimentación de los aspectos tratados.	Algunas veces culmino la clase realizando una retroalimentación de los aspectos tratados	No efectúo actividades de retroalimentación de los aspectos tratados	
	9	Utilizo diversas estrategias de evaluación para mejorar el aprendizaje	Utilizo algunas estrategias de evaluación para mejorar el aprendizaje	No utilizo estrategias de evaluación para mejorar el aprendizaje	
	10	Llevo registros de evaluación de los alumnos	Llevo algunos registros de evaluación de los alumnos	No llevo registros de evaluación de los alumnos	
	11	Utilizo creatividad en el desarrollo de la clase	Utilizo poca creatividad en el desarrollo de la clase	No utilizo creatividad en el desarrollo de la clase	
	12	Utilizo diversas estrategias para ayudar a los alumnos con dificultad de aprendizaje	Utilizo pocas estrategias para ayudar a los alumnos con dificultad de aprendizaje	No utilizo ninguna estrategia para ayudar a los alumnos con dificultad de aprendizaje	
	V A L O R E S	13	Manifiesto actitudes de respeto con los alumnos	Manifiesto pocas actitudes de respeto con los alumnos	No promuevo ambiente de respeto con los alumnos
		14	Soy puntual y controlo el tiempo de clase en forma adecuada	Apresuro el desarrollo de la clase para terminar el tema	Empiezo tarde y pierdo el control del tiempo
15		Entrego planes de unidad, evaluaciones y calificaciones puntualmente	Algunas veces entrego planes, evaluaciones y calificaciones puntualmente	Entrego tarde los planes, evaluaciones y calificaciones.	
16		Acepto críticas constructivas respecto a mi forma de trabajo	Algunas veces acepto críticas constructivas respecto a mi forma de trabajo	No acepto críticas constructivas respecto a mi forma de trabajo	
17		Aplico estrategias pedagógicas para desarrollar valores en los estudiantes	Aplico algunas estrategias pedagógicas para desarrollar valores en los estudiantes	No aplico estrategias pedagógicas para desarrollar valores en los estudiantes	
18		Actúo responsablemente al tomar decisiones en todas las actividades	Algunas veces soy responsable al tomar decisiones en las actividades	No soy responsable al tomar decisiones en las actividades	
19		Aplico estrategias pedagógicas para desarrollar el aprendizaje cooperativo	Aplico algunas estrategias pedagógicas para desarrollar el aprendizaje cooperativo	No aplico estrategias pedagógicas para desarrollar el aprendizaje cooperativo	
20		Comparto tiempo con los compañeros de trabajo	Comparto poco tiempo con los compañeros de trabajo	No comparto tiempo con los compañeros de trabajo	

## D. Instrumento de evaluación del alumno al docente

**INSTRUCCIONES:** El presente instrumento tiene como finalidad obtener la opinión de los alumnos sobre la labor docente. Para cada ítem existen tres posibilidades, marque con una X la opción que mejor describa el desempeño del profesor evaluado. La información que se obtenga será confidencial. Gracias por tu aporte.  
Su profesor (a):

1	Demuestra dominio del tema, resolviendo dudas.	Domina el tema y algunas veces resuelve dudas	Comete errores y demuestra inseguridad en el manejo del tema.
2	Realiza las actividades de acuerdo a su planificación..	Algunas actividades tienen relación con su planificación	No realiza actividades ni tiene planificación.
3	Reconoce las habilidades del grupo.	Reconoce algunas habilidades del grupo	Desconoce las habilidades de del grupo.
4	Relaciona los contenidos con las vivencias diarias.	Algunas veces relaciona contenidos con las vivencias diarias.	No relaciona los contenidos con las vivencias diarias.
5	Utiliza una metodología activa de acuerdo a la asignatura que imparte.	Algunas veces utiliza metodología activa para la asignatura que imparte	Desarrolla la clase con una metodología tradicional
6	Emplea recursos y material didáctico adecuado para promover el aprendizaje significativo.	Emplea recursos y material pero no promueve el aprendizaje significativo	No emplea recursos ni materiales que promuevan el aprendizaje significativo
7	Transmite la importancia de su materia.	Comunica la importancia del trabajo con cierta convicción	Manifiesta actitud negativa hacia el contenido sugiriendo que no es importante.
8	Culmina su clase realizando una retroalimentación de los aspectos tratados.	Algunas veces culmina su clase realizando una retroalimentación de los aspectos tratados	No efectúa actividades de retroalimentación de los aspectos tratados
9	Utiliza diversas estrategias de evaluación para mejorar el aprendizaje	Utiliza algunas estrategias de evaluación para mejorar el aprendizaje	No utiliza estrategias de evaluación para mejorar el aprendizaje
10	Lleva registros de evaluación de los alumnos	Lleva algunos registros de evaluación de los alumnos	No lleva registros de evaluación de los alumnos
11	Utiliza creatividad en el desarrollo de su clase	Utiliza poca creatividad en el desarrollo de su clase	No utiliza creatividad en el desarrollo de su clase
12	Utiliza diversas estrategias para ayudar a los alumnos con dificultad de aprendizaje	Utiliza pocas estrategias para ayudar a los alumnos con dificultad de aprendizaje	No utiliza ninguna estrategia para ayudar a los alumnos con dificultad de aprendizaje
13	Manifiesta actitudes de respeto con sus alumnos	Manifiesta pocas actitudes de respeto con sus alumnos	No promueve ambiente de respeto con sus alumnos
14	Es puntual y controla el tiempo de clase en forma adecuada	Apresura el desarrollo de la clase para terminar el tema	Empieza tarde y pierde el control del tiempo
15	Entrega planes de unidad, evaluaciones y calificaciones puntualmente	Algunas veces entrega planes, evaluaciones y calificaciones puntualmente	Entrega tarde los planes, evaluaciones y calificaciones.
16	Acepta críticas constructivas respecto a su forma de trabajo	Algunas veces acepta críticas constructivas respecto a su forma de trabajo	No acepta críticas constructivas respecto a su forma de trabajo
17	Aplica estrategias pedagógicas para desarrollar valores en sus estudiantes	Aplica algunas estrategias pedagógicas para desarrollar valores en sus estudiantes	No aplica estrategias pedagógicas para desarrollar valores en sus estudiantes
18	Actúa responsablemente al tomar decisiones en todas las actividades	Algunas veces es responsable al tomar decisiones en las actividades	No es responsable al tomar decisiones en las actividades
19	Aplica estrategias pedagógicas para desarrollar el aprendizaje cooperativo	Aplica algunas estrategias pedagógicas para desarrollar el aprendizaje cooperativo	No aplica estrategias pedagógicas para desarrollar el aprendizaje cooperativo
20	Comparte tiempo con sus compañeros de trabajo	Comparte poco tiempo con sus compañeros de trabajo	No comparte tiempo con sus compañeros de trabajo

## E. Instrumento de entrevista al docente

### Guión para la Entrevista

**Instrucciones:** La presente entrevista tiene como finalidad concretizar la opinión del docente relacionada con la evaluación de su desempeño. Lea la pregunta al entrevistado y anote su respuesta en los espacios correspondientes.

1. ¿Se siente bien con la asignatura que imparte?

Si

No

¿Porqué?

---



---



---

2. ¿Planifica con anticipación sus temas?

Si

No

¿Porqué?

---



---



---

3. ¿Identifica las habilidades y destrezas de su grupo?

Si

No

¿Porqué?

---



---



---

4. ¿Aprovecha las vivencias diarias de sus alumnos para relacionarlos con los contenidos?

Si

No

¿Cómo?

---



---



---

5. ¿Utiliza metodología activa en el desarrollo de su clase?

Si

No

¿Porqué?

---

---

---

6. ¿Utiliza recursos y material didáctico adecuado al impartir sus clases?

Si

No

¿Porqué?

---

---

---

7. ¿Transmite la importancia de su materia?

Si

No

¿Cómo?

---

---

---

8. ¿Culmina su clase realizando una retroalimentación?

Si

No

¿Porqué?

---

---

---

9. ¿Utiliza diversas estrategias de evaluación para mejorar el aprendizaje?

Si

No

¿Porqué?

---

---

---

10. ¿Lleva registros de evaluación de sus alumnos?

Si

No

¿Cuáles?

---

---

---

11. ¿Es creativo en el desarrollo de su clase?

Si

No

¿Porqué?

---

---

---

12. ¿Aplica estrategias para ayudar a los alumnos con dificultad de aprendizaje?

Si

No

¿Cómo?

---

---

---

13. ¿Manifiesta actitudes de respeto con sus alumnos?

Si

No

¿Cómo?

---

---

---

14. ¿Controla su tiempo de clase en forma adecuada?

Si

No

¿Cómo?

---

---

---

15. ¿Es puntual en la entrega de planes, evaluaciones y calificaciones?

Si  No   
¿Porqué?

---

---

---

16. ¿Acepta críticas constructivas respecto a su forma de trabajo?

Si  No   
¿Porqué?

---

---

---

17. ¿Aplica estrategias pedagógicas para desarrollar valores en sus estudiantes?

Si  No   
¿Cuáles?

---

---

---

18. ¿Toma decisiones en las actividades que realiza?

Si  No

¿Cuándo?

---

---

---

19. ¿Aplica estrategias pedagógicas para desarrollar el aprendizaje cooperativo?

Si  No

¿Cuáles?

---

---

---

20. ¿Comparte tiempo con sus compañeros de trabajo?

Si

No

¿Porqué?

---

---

---

## F. instrumento de diagnóstico de la evaluación del desempeño

**INSTRUCCIONES:** Lea con atención cada uno de los siguientes items, marque con una X la respuesta que mejor exprese su opinión

No	PREGUNTAS	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
1.	¿Conoce algún instrumento de evaluación de desempeño con anterioridad?					
2.	¿Ha respondido algún instrumento de evaluación de desempeño que la directora le haya aplicado?					
3.	¿Estaría de acuerdo en que se le aplique una prueba de evaluación del desempeño?					
4.	En el transcurso del año, el director ¿ha observado sus clases ya sea en forma directa o indirecta?					

100

