



## Modelo de evaluación del desempeño del docente del nivel de educación inicial como gerente en el aula

### Evaluation model of the teacher performance at the initial education level as a classroom manager



#### **Dra. Ruth Adriana Toro Álvarez**

Gerente de Operaciones de la empresa Panama's Tourism & Services, S.A.

21 años de experiencia en Educación Inicial, primer y segundo grado de Educación Básica.

Correo: [ruthtoro@cantv.net](mailto:ruthtoro@cantv.net)

#### **Resumen**

Ante una crisis generalizada donde el sistema educativo está tan resquebrajado por las diferentes situaciones y dificultades que presenta debido a diversas causas, el papel del docente juega un rol de importancia trascendental, pues es él quien impulsa y genera conocimientos en su práctica pedagógica. Es el docente quien hace una gerencia no sólo de conocimiento, sino también de recursos humanos, materiales, entre otros, que le permiten cumplir con roles y funciones enmarcados dentro del cargo que ocupa. En ese sentido, para optimizar la práctica de éste como planificador, organizador, dirigente y supervisor de procesos los cuales son funciones de un gerente no sólo en la alta gerencia, sino también dentro del aula por cuanto el docente cumple con todas estas, es necesario crear e implementar un modelo de evaluación del desempeño del docente del nivel inicial como gerente en el aula tomando en cuenta su formación, los roles y las funciones que cumple para optimizar el sistema educativo en general.

**Palabras Clave:** modelo de evaluación del desempeño, gerente en el aula, práctica pedagógica, instrumentos, baremo para medir.

#### **Abstract**

Facing to a generalized crisis where the educational system is so cracked due to the different situations, difficulties and diverse causes, the teacher's role is of significant Importance, because it is him who impels and generates knowledge in his pedagogic practice. It is the teacher who manages not only knowledge, but also human resources, materials, among others that allow him to fulfill roles and functions proper of the position he occupies. In this sense, in order to optimize his practice as a planner, organizer, leader and supervisor of processes which are not only the functions of a high management supervisor, but also in the classroom, it is necessary to create and to implement a model of evaluation of the teacher performance at the initial level as a classroom manager taking into account his formation, the roles and the functions he fulfills to optimize the educational system in general.



**Key words:** Model of Evaluation of performance, classroom manager, pedagogic practice, instruments, measurement scale.

### RIASSUNTO

#### Modello di valutazione della performance del insegnante dell'asilo come direttore d'aula

Di fronte ad una crisi generalizzata dove il sistema educativo è scricchiolato dovuto alle varie situazioni, difficoltà e cause, il ruolo dell'insegnante è di importanza maggiore, perché egli è chi porta avanti e promuove delle conoscenze nella sua pratica pedagogica. È l'insegnante chi dirige non soltanto la cognizione, ma anche le risorse umane, materiali tra altre, le quali gli permettono di compiere con i ruoli e le funzioni dentro la posizione che occupa. In questo senso, per migliorare la pratica del insegnante come pianificatore, organizzatore, dirigente e supervisore dei processi, le quali sono funzioni di un direttore di alto livello ma pure dentro l'aula, è necessario creare e mettere a fuoco un modello di valutazione della performance dell'insegnante d'asilo come direttore d'aula prendendo in conto la sua formazione, i ruoli e le funzioni che compie per migliorare il sistema educativo in generale.

**Parole chiavi:** modello di valutazione della performance, direttore d'aula, pratica pedagogica, strumenti, scala di misura.

#### Descripción de la situación

La sociedad venezolana enmarcada en los procesos de cambios para adecuarse a los avances científicos, tecnológicos, humanísticos y de informática, ha comprometido al sistema educativo para generar las acciones conducentes y pertinentes con la transformación, y por ello se está preparando para propiciar la reforma educativa.

En ese orden de ideas, el rol del docente dentro de la sociedad toma mayor relevancia y se le exige estar preparado para brindar las herramientas necesarias en cuanto a la innovación y al cambio impuesto en el campo educativo, requiriéndose poseer competencias conceptuales, procedimentales y actitudinales para desarrollar sus acciones en la práctica pedagógica.

En efecto, al docente le corresponde desempeñar sus funciones y roles para poder contribuir con el logro de los objetivos planteados por el nivel del sistema educativo venezolano y por ello, se pretende posea la formación personal y académica necesaria que le facilite el trabajo de orientar el proceso educativo, en especial del niño de educación inicial, quien debe ser formado con hábitos, costumbres, valores, normas, conocimientos y habilidades cónsonas con los requerimientos de la sociedad del tercer milenio.

Es por esta razón, que el desempeño del docente de dicho nivel de educación es de gran importancia, al constatar mediante éste el cumplimiento de los deberes contemplados en el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2001) con los



cuales se puede determinar el nivel de efectividad del trabajo realizado al poder comparar los resultados obtenidos con los objetivos planteados según este documento legal.

No obstante, para conocer cuál es el nivel de efectividad del desempeño del docente debe supervisarse su labor, mediante un proceso de observación, registro e interpretación de las conductas y actitudes manifestadas en su trabajo, con los cuales puede emitirse un juicio de valor al respecto.

Sin embargo, a nivel nacional, para el caso venezolano específicamente, no se ha establecido un modelo que permita evaluar el desempeño del docente del nivel de educación inicial, específicamente los que laboran en las instituciones oficiales, donde el personal directivo y el supervisor deben inspeccionar, verificar y hacer acompañamiento técnico al docente para poder determinar su nivel de eficiencia.

En ese sentido, en el ámbito educativo, el docente debe ser también evaluado, tomando en cuenta sus funciones y roles, así como la habilidad manifiesta al desarrollar sus actividades, por lo cual, es necesario la existencia de criterios o parámetros que permitan realizar mediciones más objetivas.

Para ser efectivos deben guardar relación estrecha con los resultados deseados en cada puesto. No es recomendable fijarse de manera abierta y al azar, por el contrario, es preciso establecerse según las normas específicas del desempeño en el caso de la profesión docente.

Es por ello, que en el Artículo 6 del Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2001), se contemplan los deberes que éste debe desempeñar como gerente en el aula, los cuales pudieran ser los criterios para evaluar el desempeño, sin embargo, al momento de realizar esta función no son considerados ni aparecen en ningún modelo, por lo cual se hace difícil definir con seguridad cómo es la actuación durante el trabajo.

Esta desviación en el proceso de administrar el recurso humano al evaluar el desempeño pudiera traer como consecuencia entre otros aspectos, la ineffectividad en el proceso educativo y por ende al no tener un seguimiento del desempeño del personal docente, no se orientan ni corrigen los procesos de la gerencia en el aula.

En este orden de ideas, el docente del nivel inicial debe ser gerenciado de tal manera que el control asumido sobre él, pueda manifestar cambios positivos en su desempeño, por lo cual, es necesario hacer seguimiento de la labor ejecutada partiendo de un proceso de inducción, orientándolo, para luego evaluar y determinar la eficiencia, eficacia y efectividad de sus acciones en cuanto al logro de los objetivos.

**Modelo de evaluación del desempeño del docente preescolar como gerente en el aula**



En el sistema educativo se precisa contar con un conjunto de elementos específicos que determinen el deber ser, en este caso referido a la evaluación del desempeño del docente como gerente en el aula, de allí, la necesidad de tener un modelo o representación de un sistema, proceso, evento, la cual está simplificada concordante a la relación producto donde deben captarse solamente los elementos esenciales de las mismas y son fáciles de operar en la propia realidad.

Con respecto a la temática el cual ocupa este artículo, se plantean modelos referidos al campo educativo, explicando el modelo de funciones el cual supone que todo el personal está cumpliendo sus funciones, tareas, actividades y con esto, la institución podrá lograr mejor funcionamiento y rendimiento.

Sin embargo, con este modelo se asume una posición fiscalizadora y vigilante de la educación, enfocando la supervisión tal y como se ha visto hasta ahora, sin importar la calidad, sino la puntualidad y la estricta permanencia en el puesto de trabajo.

Por su parte, se perfilan tres modelos, el administrativo-gerencial, el administrativo-pedagógico y el evaluador-analítico. El primero, se atribuye al director quien ha adquirido experiencia y conocimientos pedagógicos, aunque le dé poco tiempo a la actividad técnico-pedagógica.

En este modelo, el director deja de lado cualquier tipo de función gestora y decisiva en materia de aula, pero si vela por el cumplimiento de la normativa legal ejerciendo el control. No obstante, solo en caso de desajustes, incumplimientos o problemas, el director elabora informes para tomar decisiones gestoras de las funciones técnico-pedagógicas.

El administrativo-pedagógico donde el docente como experto que conoce la teoría y la práctica, puede ofrecer a los alumnos orientación ante cualquier situación, problema o necesidad, entiende de procedimientos de enseñanza, de procesos de aprendizaje, de organización escolar y de desarrollo curricular, entre otros.

Este modelo está encaminado a la gestión pedagógica propiamente dicha fundada en criterios didácticos con el propósito de alcanzar los fines educativos. Una variante del modelo administrativo-pedagógico es el administrativo-curricular desarrollado por el docente en las diversas áreas relativas a la etapa en la cual se desempeña.

En tercer lugar, se presenta el modelo evaluador-auditor el cual se implanta mediante un proceso dado después del diagnóstico de una situación, la cual observa, analiza y valora el producto de la institución escolar para tomar decisiones y mejorar la enseñanza y la evaluación.

Este modelo utiliza como técnica las visitas intensivas a las instituciones públicas y privadas realizadas por un equipo multidisciplinario integrado por docentes, padres y representantes y un equipo de profesionales expertos en el



problema. El docente en este modelo analiza las funciones de planificación, dirección, coordinación, innovación y control que desempeña. La supervisión según este modelo se basa en analizar el potencial docente, la optimización, calidad y rendimiento para ofrecer descripciones precisas del problema dado. En tal sentido, su aplicación prevé la observación directa, el análisis de trabajo de los alumnos, el análisis de documentos y el diálogo participante del director, docente, alumnos y de profesionales.

Es un proceso exhaustivo que incluye cinco dimensiones: contexto, recursos humanos y materiales, apoyos externos, alumnado, organización y mantenimiento. Así mismo, tiene un triple objetivo: asesorar, estimular y apoyar las actividades de evaluación interna de las instituciones, emitir un informe de rendición de cuentas en cuanto a la eficacia, eficiencia y optimización elaborando un informe general como base de la evaluación y rendimiento.

Un cuarto objetivo de este modelo consiste en ensayar métodos, técnicas, instrumentos y procedimientos de análisis sobre evaluación de centros para mejorar la teoría y la práctica supervisora. Finalmente, se emiten juicios de evaluación y propuestas o recomendaciones de actuación.

Es conveniente destacar, que la formulación de estos modelos teóricos no obedece a una clasificación, por cuanto a menudo se presenta de forma conjunta sin establecer una clara distinción; sin embargo, se abordarán en el Modelo diseñado por la autora de este artículo en dos sentidos: primero con un carácter reactivo propio de los sistemas escolares centralizados donde tienen poca iniciativa y deben cumplir prescripciones normativas. Segundo, con un carácter proactivo apoyado en la autonomía operativa de la escuela en los sistemas escolares donde está prevista la participación de los actores escolares.

Así mismo, al contar con los modelos dedicados a la enseñanza, interacción en el aula, la supervisión clínica y las competencias básicas, como una prolongación de la micro enseñanza que mencionando en este los aspectos para la construcción de los modelos propuestos.

Las características esenciales de cada uno de los modelos son en las técnicas de micro enseñanza definida como un sistema de práctica controlada, haciendo posible centrarse en específicas conductas docentes y practicar la enseñanza en determinadas condiciones. Las destrezas toman en cuenta solo la descomposición de micro procesos que el docente hace en clase como por ejemplo exponer, motivar, preguntar y evaluar.

La micro enseñanza se fundamenta en las teorías conductista del aprendizaje, pero puede ser aprovechable tomando en cuenta la formación de los docentes, aun cuando se sigan otras teorías acerca de la educación y del aprendizaje.

Así mismo, se plantea el modelo basado en el análisis de la interacción con dos grandes tendencias en el aula: la presentada por los trabajos llevados a cabo dentro



del paradigma proceso-producto y la englobadora de los trabajos de carácter socio - etnográfico - lingüístico. Estos modelos se centran en el entrenamiento del docente para el manejo de la interacción en el aula y como se trata de modelos proceso producto son fundamentales y unidireccionales, por cuanto se preocupan más de la repercusión de las conductas del docente sobre los alumnos que de la interacción de los mismos y el docente.

Estos modelos se clasifican en dos grandes grupos los cuales representa como analíticos y globales. El primero se centra en aspectos parciales de la interacción como unidades independientes y el segundo, se refiere a sistemas bipolares que recogen la interacción en un continuo dominio-sumisión y reflexión-memorismo. Cabe destacar, estos modelos a su vez atienden a la clasificación de modelos basados en dimensiones sociológicas los cuales sirven para explicar la bipolaridad establecida entre directividad y no directividad.

En ese sentido, los modelos basados en dimensiones cognitivas centrados en la conducta del docente suscitan procesos de pensamiento en el alumno. También establece modelos basados en dimensiones afectivas los cuales recogen las reacciones del docente de acuerdo con la conducta de los alumnos categorizándolas en aceptación, rechazo, alabanza mediante el empleo de la observación.

Otro de los modelos establecidos, son los basados en la supervisión clínica el cual pretende formar al docente en la práctica, en la propia realidad escolar significando clínica por cuanto se basa en una situación real, alumnos y escuela reales. Un modelo de supervisión clínica se desarrolla generalmente en fases donde el docente y el estudiante planifican la clase práctica y acuerdan cómo y por medio de cuál instrumento se observará y evaluará; se presta atención a la clase con procedimientos como tomar notas, videos, escalas de valoración y análisis de los datos registrados.

A su vez, los modelos basados en la adquisición de competencias situándolos en dos enfoques distintos: modelos de competencia de base conductista integrado con el paradigma proceso-producto, el cual representa una prolongación de la micro enseñanza, las competencias o capacidades del docente para producir determinados resultados en los alumnos, que se intentan enseñar, se caracterizan por ser identificables, observables, ensayables y dominables.

Sin embargo, el modelo en función de los objetivos formulados operacionalmente, pre-evaluación para diagnosticar las necesidades de los alumnos y los pre-requisitos para enfrentarse con los objetivos así como las actividades alternativas de aprendizaje, representan las diversas estrategias que permiten la elección de las más adecuadas para el alumno; y los de post-evaluación siguiendo los criterios establecidos en los objetivos los cuales deben tomarse en cuenta al momento de establecer una planificación para conllevar al logro eficaz de los objetivos.



### **Métodos de la evaluación del desempeño**

Los métodos tradicionales de evaluación por lo general intentaban cuantificar la conducta del empleado en cualidades que se consideraban ser medidas importantes de su valor para la organización. El énfasis se hacía sobre los intentos para medir estas cualidades las cuales solían ser enunciadas con imprecisión. Como resultado fueron visualizadas de varias maneras por los gerentes, los supervisores y por los empleados, si estos últimos eran informados sobre sus calificaciones.

Dado a las impropiedades registradas en la utilización de estos métodos tradicionales, los expertos recomendaron otros procedimientos con cierto grado de éxito, de donde los formatos para la calificación deberían contener características observables, las cuales fueran universales para todos los puestos donde el personal iba a ser calificado y que se pudieran distinguir de otros comportamientos. Lo importante de estar diseñados en forma tal, que le permitan al evaluador proporcionarle al empleado la opinión o evaluación más objetiva de la cual había sido objeto.

Sin tomar en consideración los formatos que pudieran estar involucrados, un método de evaluación no debe usarse sin una completa orientación de los gerentes y supervisores en relación a los objetivos y procedimientos a realizar; por otra parte, no se debe olvidar de los errores de juicio inherentes en la mayoría de los métodos de evaluación, tales como inclinaciones personales, la tendencia de exagerar la importancia del desempeño más reciente del subordinado y errores de otros tipos.

Entre los métodos está el método gráfico de ponderación el cual es el más usado en la escala de calificación, donde cada cualidad o característica a ser evaluada se representa mediante una línea o escala, y el supervisor indica el grado hasta el cual considera que el individuo posee la cualidad o aspecto.

Por otro lado, para evaluar el desempeño en las organizaciones el método de la lista de comprobación donde el calificador toma en cuenta los aspectos incluidos en un listado diseñado con las características del comportamiento o desempeño del empleado es uno de los más adecuados. Otro de los métodos es el de comparaciones en pareja el cual consiste en comparar a un individuo con el resto del grupo con quienes trabaja, el cual no es utilizado actualmente con mucha frecuencia por cuanto no mide la realidad.

Por otra parte, el método tradicional de rango de evaluación requiere establecer un orden en un listado desde el mejor trabajador hasta el peor. Cabe resaltar que este método tiene la ventaja de ser sencillo y fácil de administrar, sin embargo, no garantiza la objetividad absoluta por cuanto, la diferencia establecida entre los rangos son las mismas.

Debido a los resultados obtenidos en la aplicación de los diferentes métodos, surgió la necesidad de crear nuevos enfoques hacia la evaluación del desempeño, pero debido a la resistencia al cambio no ha sido fácil su implementación y, es por



ello que muchas organizaciones alternan el uso de métodos tradicionales en conjunto con los nuevos.

Entre los métodos de evaluación más nuevos, pero menos populares se encuentra el de selección forzada, utilizando una escala de calificación requiriendo declaraciones las cuales describen al individuo evaluado. Su desventaja está cuando se presentan varias declaraciones igualmente favorables o desfavorables y el evaluador no está seguro si el empleado obtuvo una calificación alta o baja.

Por otro lado, se destaca el método de incidente crítico, el cual consiste en identificar, clasificar y registrar los incidentes críticos en el desempeño del empleado, luego se suman las anotaciones detalladas bajo los principales encabezados.

Este método enfatiza la importancia de registrar los esfuerzos como las debilidades en áreas específicamente categorizadas, es potencialmente uno de los métodos más efectivos para alcanzar los resultados esperados del programa de evaluación del personal, puesto que proporciona información concreta la cual puede ser discutida con el empleado. Sin embargo, el supervisor no comenta en el momento con el personal sobre el incidente crítico realizado o simplemente espera mucho tiempo para hacerlo.

Otro de los métodos esbozados en el nuevo enfoque es el de estudio de campo el cual proporciona el tipo de ayuda profesional en la evaluación realizada por los gerentes y supervisores. Cuando un supervisor sale al campo para obtener información acerca del trabajo de los trabajadores individuales, realiza un trabajo de campo donde los observa y entrevista para luego regresar y preparar los informes sobre la evaluación del desempeño, los cuales serán enviados al director o gerente para indicar mediante su firma el signo de aprobación.

El método de evaluación de grupo al igual que el anterior, brinda la oportunidad a otras personas además del supervisor inmediato, de participar en el proceso. Entre ellas se puede incluir el gerente y otros supervisores y quienes conocen al empleado para luego reunirse en conferencia con un coordinador cuya función principal es mantener objetiva la evaluación. Discuten la evaluación, emiten un resultado el cual es comunicado posteriormente al mismo por su superior inmediato por medio de una entrevista.

Otro de los métodos novedosos es el método de evaluación por compañeros o coevaluación, el cual es muy complicado por cuanto exige profesionalismo y madurez para ejecutarlo. El empleo de este método no necesariamente da como resultado concursos de popularidad; ahora si el grupo de compañeros tiene suficiente interacción y es razonablemente estable durante cierto período de tiempo, las calificaciones serán confiables o consistentes y concuerdan en forma estrecha con las calificaciones hechas por los supervisores. La ventaja de la calificación por compañeros parece consistir en que éstos pueden ver ciertas conductas no vistas por los supervisores.



Todos estos métodos, algunos más que otros, son efectivos para evaluar el desempeño de los trabajadores, sin embargo, cualquier método a utilizar debe manejarse con conocimiento a plenitud y asumir los resultados y si se considera conveniente cambiarlo o alternarlo para mejorar la práctica de la evaluación, dependiendo de la misión, la visión, el estilo de supervisión, la función o tarea desempeñada, se considerará un modelo u otro.

### **La supervisión**

La supervisión es una de las funciones inherentes a la dirección y el control con el cual se inspecciona el desarrollo y se verifican los hechos para constatar el logro de los objetivos. En tal sentido, la supervisión pretende mantener un estado mutuo de entendimiento, simpatía y cooperación entre el directivo y los docentes y no ver ésta como una labor de permanente vigilancia, inspección o redacción de informes. En ese orden de ideas, es necesario considerar la supervisión como la forma para lograr el objetivo de la organización con una eficiencia cada vez mayor.

En tal sentido, el supervisor debe reconocer su responsabilidad para la mejora del trabajo, y dar los pasos necesarios para lograrlo. Algunas de las formas generales de alcanzar los objetivos son haciendo ver a los empleados la importancia de las mejoras a implementar, disponiendo de un método sistemático para la apreciación de los resultados y el reconocimiento de las deficiencias, estableciendo mejoras y ponerlas en práctica.

Por lo tanto, si se quiere establecer las mejoras en los métodos de trabajo, el supervisor debe realizar una labor incesante. Como marco de referencia, para hacerlo, serán útiles los contados principios generales enumerados a continuación:

- Todos los métodos de trabajo son susceptibles de mejora.
- Todos los empleados tienen aptitudes creativas innatas para presentar nuevas ideas que producirán mejoras al trabajo.

Debido a la tendencia de las personas a resistirse a cualquier cambio que no entienden, el supervisor debe valerse de una comunicación eficaz fomentando actitudes que acepten e introduzcan mejoras en el trabajo.

Tomando en cuentas estos resumidos principios generales que impulsan el trabajo de la supervisión desde una perspectiva claramente positiva y humana, se emprenderá un trabajo dinámico, participativo, empático que lo hará grandemente efectivo lo cual conllevará a cambios evidentes tanto en los roles y funciones del supervisor, director y docentes evaluados en general.

### **Establecimiento de criterios**

Cuando se va a supervisar, es necesario saber lo que se pretende observar, por lo cual es fundamental fijar al mismo tiempo los estándares e indicadores de calidad y con esto se puede hacer un seguimiento eficaz de un objetivo previamente



definido. Estos estándares, criterios o parámetros van a permitir medir la actuación y si estos se comparan con lo ideal determinarán el cumplimiento de lo esperado.

Es necesario destacar, que para establecer los criterios de evaluación del desempeño del docente, es necesario tomar en cuenta la Visión, la Misión de la institución, los Planes de la Nación, La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Ley de Educación, Ley Orgánica de Protección del Niño, Niña y Adolescente, Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente, El Manual de Convivencia redactado por cada institución, entre otros, de manera tal que la evaluación sea completa, integral, tomando todos estos instrumentos legales sin olvidar el perfil del docente y la descripción del cargo.

Al respecto, Ivancevich, Lorenzi, Skinner y Crosby (1998, p.588) expresan que los criterios o "...estándares sirven de punto de referencia para hacer comparaciones entre lo ideal y lo existente en la realidad". Estos criterios son fijados por la dirección y en este caso el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2001) propone ciertos criterios y aspectos los cuales pueden ser considerados, así como características reseñadas por el perfil del profesional de la docencia, en este caso el del nivel de educación inicial con los cuales se calificará el desempeño del docente luego de ser evaluado.

#### **Instrumento para observar**

En cuanto a la observación, si ésta se pretende realizar es necesario contar con un medio donde vaciar la información obtenida de manera de constatar luego lo sucedido en cada momento y qué actitud tomar en cuenta a lo observado. Por ello, el directivo al supervisar debe contar con instrumentos los cuales servirán para comprobar los hechos.

En ese sentido, los instrumentos constituyen un conjunto de partes e instrucciones que orientan la atención del investigador hacia un tipo de información específica para impedir el alejamiento del punto de interés. Con esta concepción se constata la importancia de estos y por ello, el supervisor debe asumirlos como un aval para poder evaluar el desempeño del personal a su cargo.

Al tomar en cuenta esta importancia, en el instrumento deben considerarse los criterios plenamente establecidos por el Ministerio de Educación, en el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2001) los cuales deben manejarse en guías de observación, lista de cotejo, registros anecdóticos, escala de estimación o valoración y matriz de análisis, pudiendo emplear para mejor recolección de datos la cámara fotográfica, la cámara de videos y el grabador.

Cuando la información se registra en instrumentos debidamente validados donde los criterios a observar son definidos, la observación será más precisa y concreta pudiendo evaluar el aspecto profesional y personal del docente, además de servir para elaborar el informe de evaluación del desempeño. Cabe destacar, si los instrumentos son listas de cotejo o escala de estimación, deben brindar alternativas



de selección de acuerdo como sea la conducta observada, si este define la frecuencia e intensidad de la acción, por lo cual a cada alternativa deberá dársele un puntaje establecido.

### **Baremo para medir**

Cuando se termina el proceso de observación, en el instrumento aparecerán los datos de acuerdo a la alternativa seleccionada, la cual tendrá un puntaje específico. Estos puntajes deben ser sumados para obtener un total de toda la información registrada, la cual se cotejará con un baremo de medición. Este baremo clasifica el nivel de desempeño, con el cual el supervisor determina la idoneidad del personal en el trabajo total, así como respecto a los diversos elementos o sectores de trabajo.

El logro de un buen grado de uniformidad y congruencia, necesita una guía de los niveles de desempeño considerando insatisfactorio o deficiente cuando las competencias están por debajo de la norma mínima propia de la actuación adecuada. Las deficiencias se producen con tanta frecuencia, o son de tal naturaleza, que el valor del trabajo del empleado resulta desfavorablemente afectado.

Por otra parte, se considera regular o limitado cuando las competencias conceptuales, procedimentales y actitudinales se cumplen de manera mínima, necesitándose una supervisión o revisión del trabajo más estrecha de lo necesario, por cuanto de acuerdo con la supervisión, el desempeño debe mejorar.

En ese sentido, es bueno, aceptable, cuando las competencias se logran y se producen pocos casos de fallas o errores de carácter serio. Algunas veces se producen incidentes que quedan por encima de la norma, compensando las ocasiones por debajo de ella, necesitando supervisión normal.

Es excelente o sobresaliente cuando la actuación rebasa constantemente la norma. Casi nunca ocurren errores u otras fallas y jamás son de carácter grave. Este nivel debe reconocerse con todo criterio y tiene importancia como señal de elogio.

En ese sentido, el baremo de medición permite establecer el nivel de rendimiento del personal y con los resultados obtenidos se tomarán en cuenta las medidas preventivas, correctivas; retroalimentando con el supervisado para que éste pueda opinar acerca de su desempeño y entre los dos decidan el camino a tomar para mejorar la actuación tomando en cuenta los aspectos débiles experimentados en la actuación del docente del nivel de educación inicial como gerente de aula.

### **Retroalimentación**

La retroalimentación es la respuesta del supervisor al supervisado y viceversa, sirviendo de método de intervención que implica la recolección de datos y su



interpretación, dando lugar a la exposición de estos para elaborar los planes de acción.

Con la retroalimentación se pretende analizar la realización de las actividades y en el caso de la supervisión, el supervisor y el supervisado exponen los puntos de vista acerca de la acción para poder llegar de una manera madura y responsable a calificar el trabajo llevado a cabo, basándose conscientemente en el qué y cómo se ejecutó la actividad. Este momento es de gran importancia durante el proceso de evaluación del desempeño porque permitirá expresar las acciones y llegar a concretar sobre los hechos para poder elaborar un informe de la actuación.

### **Informe**

Luego de haberse realizado el proceso de observación de los criterios establecidos, registrados en unos instrumentos elaborados para el caso, se lleva a cabo la retroalimentación mediante una entrevista de contraste, facilitando la comparación de opiniones tanto del supervisor como del supervisado y luego de llegar a conclusiones claras y precisas, se elabora un informe acerca de la actuación, la cual llevará el calificativo logrado según lo presenta el baremo de medición.

Los informes obedecen, primordialmente a finalidades de planificación y control la cual será el punto de partida para elaborar los planes de acción en este caso, acerca del desempeño docente para brindarles talleres, cursos, charlas y otras actividades conducentes a lograr la preparación del personal, además de servir de base para dar reconocimiento a la labor realizada.

Estos informes son el flujo de datos importantes para revisarlos, analizarlos, compararlos, y descubrir así si el personal desempeña su trabajo según las normas o criterios establecidos, donde se plasma de manera precisa el logro de las competencias conceptuales, procedimentales y actitudinales requeridos para ejercer el cargo de docente como gerente en el aula, al estar implementando las acciones cónsonas haciendo uso de la planificación, organización, dirección y control en el nivel de educación inicial.

### **Resultados de la evaluación**

Cabe destacar, que el resultado obtenido en esa evaluación del desempeño, debe ser dado a conocer al personal supervisado, y por ello el proceso de control hace posible un flujo más regular del desempeño retroalimentado hacia el trabajador y permite al mismo como ser humano con necesidades de seguridad, competencia, logro y reconocimiento, saber cómo va progresando para alcanzar las metas de la institución.

En tal sentido, la comunicación de logros en el desempeño, es la manera de evaluación retroalimentada la cual ayuda a satisfacer esas necesidades humanas especialmente si ésta cuando es recibida, indica que el trabajador está obteniendo



buenos resultados, así como, se hace necesario saber cuándo el nivel de eficiencia está por debajo de las normas. El descubrimiento de desempeños inferiores a lo normal proporciona una señal de alarma donde se requiere un reajuste para lograr las normas deseadas. Si un trabajador tiene un desempeño inferior a lo normal, generalmente recibe la información sobre la manera de mejorarla. Como resultado, la evaluación y el control del desempeño generalmente facilitan las actividades de instrucciones de corrección.

Muchos sistemas de evaluación están diseñados para mejorar el desempeño y por ello, sería imperdonable la retención de resultados de la evaluación por cuanto los empleados no podrían simplemente desempeñarse mejor sin acceso a esta información.

Asimismo, permite a los empleados revisar los resultados de su evaluación, facilitando detectar cualquier error cometido; además de corroborar si el empleado está en desacuerdo con la evaluación y hacer una petición donde se vuelva a revisar la misma de manera formal. Los empleados al recibir una evaluación por debajo del promedio deben recibir la capacitación y dirección necesaria donde el supervisor realice un esfuerzo para rescatar a los empleados con desempeño marginal y sumar voluntades para el desarrollo exitoso de la institución u organización.

Además, la aplicación de un modelo de evaluación bien desarrollado hace posible un método de aplicación de sanciones y recompensas más justo y equitativo, los trabajadores saben de antemano qué nivel de desempeño se espera, así como las sanciones y recompensas proporcionadas en base a los méritos obtenidos.

Así mismo, al tener un modelo de evaluación del desempeño la persona que desea conseguir una recompensa sabe lo que tiene que hacer para lograrla, pudiendo concederse ascensos y aumentos de salarios con base a las recompensas obtenidas. Todo esto hace imprescindible el proceso de control, no sólo porque proporciona beneficios a la empresa sino también a los trabajadores.

En el sector educativo, los beneficios o las sanciones referidas a la eficiencia o la ineficiencia del docente no es valorados de manera personal porque al no llevarse un control específico y sistemático a través de un modelo para evaluar el desempeño, el director de la institución no podría clasificarlo.

### **Objetivos de la evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados del recurso humano de la empresa. Para alcanzar este objetivo básico: Mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, la evaluación del desempeño intenta conseguir diversos objetivos intermedios.



Algunos criterios para el planteamiento de los objetivos de la evaluación del desempeño, entre los cuales están la adecuación del individuo al cargo, capacitación, promociones, incentivo salarial por la eficiencia del desempeño, mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados, auto - perfeccionamiento del empleado, información básica para la investigación de recursos humanos, cálculo del potencial de desarrollo de los empleados, estímulo a la productividad, retroalimentación de información al individuo evaluado, entre otros.

En tal sentido, todos estos criterios representados en objetivos intermedios se podrán alcanzar siempre y cuando se realice una evaluación del desempeño cónsona con la misión y visión de la institución, además de plantearse con objetividad para registrar el rendimiento del empleado con asertividad y lograr así el éxito de la organización.

En resumen, los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden plantearse de tres maneras según su propósito:

- Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
- Permitir el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa, y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración.
- Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales y por otra, los objetivos individuales.

Para tal efecto, es importante señalar que todos estos procesos están inmersos en la gerencia donde se selecciona al recurso humano mejor preparado para cumplir las funciones inherentes al cargo como docente dentro y fuera del aula y luego de ello, evaluar su desempeño en todas sus funciones como gerente de aula, registrando el mismo a través de instrumentos diseñados para tal fin que vayan en función de la visión y misión de la institución y de la educación, proporcionando con el mismo una retroalimentación donde el profesional de la docencia pueda saber cuáles son sus aspectos por mejorar y sus potencialidades desarrolladas dentro de su comportamiento como tal, a fin de optimizar el sistema educativo.

#### **A manera de conclusión**

Considerando todos los aspectos teóricos y prácticos anteriormente señalados durante la disertación de este artículo, de acuerdo a mi experiencia y competencias, diseñé un Modelo de Evaluación del Desempeño del Docente de Educación Inicial como Gerente en el Aula, el cual contiene todos los elementos arriba mencionados y explicados ampliamente. Cabe destacar, que este Modelo ha sido aplicado por varias instituciones del Nivel Inicial en Maracaibo y ha sido tomado en cuenta por profesores de Pasantías en la carrera de Educación Inicial para evaluar a las



estudiantes próximas a obtener el grado de Técnico Superior en Educación Preescolar en el Tecnológico UNIR de 5 de Julio en Maracaibo, obteniendo resultados favorecedores en el desempeño de las mismas.

### Referencias Bibliográficas

- Alastre, P. (2000). Evaluación del Desempeño Docente de los profesionales del nivel superior en el área de matemática I de la Facultad de Ingeniería en computación. Trabajo de Grado. URBE. Maracaibo, Venezuela.
- Álvarez, M. y López. (1999). La Evaluación del Profesorado y de los Equipos Docentes. Editorial Síntesis. España.
- Arana (2001). Modelo de Gerencia Educativa basado en el liderazgo Organizacional para optimizar la función Supervisora en Educación Básica. Trabajo de Grado. Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo, Venezuela.
- Balestrini (1995). Cómo se elabora el Proyecto de Investigación. Consultores Asociados. Venezuela.
- Bermúdez (1999) El Proceso de Planificación en Educación Preescolar. Grupo Editor Integrado, S.A. Caracas, Venezuela.
- Blanco, E. y Di Vora, M. (1992). Evaluación del Personal Docente. Guía para su desarrollo. Maracaibo, Venezuela.
- Briceño, N. (1997). Influencia de los Programas de Capacitación en la Práctica Pedagógica del Docente del Nivel Preescolar. Trabajo Especial de Grado para optar al título e Licenciada en Educación Preescolar. Universidad José María Vargas. Maracaibo, Venezuela.
- Busot, A. (1991). Investigación Educativa. Ediluz. Maracaibo, Venezuela.
- Cañizales, A. (1998). Criterios de Eficiencia y Productividad de los recursos humanos de la empresa Maraven. URBE. Maracaibo, Venezuela.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Caracas, Venezuela.
- Coll, Pozo, Sarabia y Valles. (1998) Los Contenidos en la Reforma. Grupo Santillana de Ediciones. Madrid, España.
- CORDIPLAN. VI Plan de la Nación. (1981-1995). Caracas, Venezuela.
- Chávez; N. (2001). Introducción a la Investigación Educativa. Editorial Ars Gráfica. Caracas, Venezuela.
- Chiavenato, I. (1998). Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial McGraw-Hill. Colombia.



- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. McGraw-Hill quinta edición. Brasil.
- Chruden, H y Sherman, A. (1994). Administración de Personal. Editorial continente. México.
- Daniels, A. (1993). Gerencia del Desempeño. Editorial McGraw-Hill. Tercera edición. Santa Fe de Bogotá, Colombia.
- Díaz y Hernández (2000). Estrategias para un Aprendizaje Significativo. Editorial McGraw Hill. México. Diseño Curricular de La Universidad del Zulia. (1995). Editorial Ediluz. Maracaibo, Venezuela.
- Duplá, F. (1999). La Educación en Venezuela: Preescolar y Básica. Curso de Formación Sociopolítica. Editorial Centro Gumilla. Caracas, Venezuela
- Davis, K y Newstron, J. (2000). Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial McGraw-Hill. Décima Edición. México.
- Fernández, (1999). Las Tareas de la Profesión de Enseñar. Práctica de la Racionalidad Curricular. Editorial Siglo XXI. México.