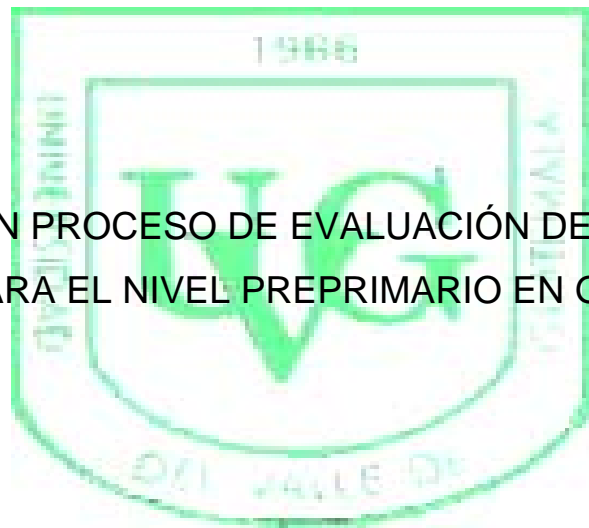


UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Educación

“DISEÑO DE UN PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO  
DOCENTE PARA EL NIVEL PREPRIMARIO EN GUATEMALA”



Marinés Rodríguez Aldana

Guatemala

2009



“DISEÑO DE UN PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO  
DOCENTE PARA EL NIVEL PREPRIMARIO EN GUATEMALA”

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Educación

“DISEÑO DE UN PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO  
DOCENTE PARA EL NIVEL PREPRIMARIO EN GUATEMALA”

Trabajo de graduación presentado por Marinés Rodríguez Aldana para optar  
al grado académico de  
Maestría en Administración Educativa.

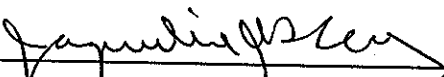
Guatemala

2009

Vo.Bo.:

(f)   
\_\_\_\_\_  
(Dra. Patricia Castellanos de Muñoz)

Tribunal Examinador:

(f)   
\_\_\_\_\_  
(MA. Jacqueline García de León)

(f)   
\_\_\_\_\_  
(MA. Ana Isabel Tello de López)

(f)   
\_\_\_\_\_  
(Dra. Patricia Castellanos de Muñoz)

Fecha de aprobación: Guatemala 11 de Diciembre del 2009

## CONTENIDOS

	Página
RESUMEN	vi
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO CONTEXTUAL	3
A. Situación actual del país de Guatemala	3
B. Alcances y límites	4
III. MARCO TEÓRICO	5
A. Escuela infantil o educación preescolar	5
B. Importancia de la educación preescolar	16
C. Características de buenos programas preescolares	18
D. Evaluación de desempeño	20
IV. MARCO METODOLÓGICO	25
A. Proceso de evaluación de desempeño docente	25
B. Método e instrumento a utilizarse	27
C. Objetivos de la evaluación de desempeño	27
D. Alcances y límites del proceso de evaluación de desempeño	27
E. Ámbito de aplicación	28
F. Definición de los criterios de calificación	28
G. Ponderación de los criterios de calificación	30
H. Proceso de administración	33
I. Frecuencia de la evaluación y responsables de la calificación	33
J. Validación del modelo	34
K. Análisis de resultados	38
VI. CONCLUSIONES	40
VII. RECOMENDACIONES	42
VIII. BIBLIOGRAFÍA	43
IX. ANEXO	
A. ANEXO 1: Prueba	45
B. Anexo 2: Manual del evaluador	49

## RESUMEN

La etapa preescolar es muy importante en la vida de un ser humano. Esta etapa está comprendida desde los 2 hasta 5 años de edad. Durante esta etapa el niño(a) tiene su primera experiencia de lo que será su vida educativa en el colegio. El maestro juega un papel muy importante y es el iniciador del desarrollo de las destrezas que son la base del aprendizaje futuro y en el cual se desarrollará la socialización del niño (a). El tipo de maestro que un alumno tenga determinará el logro o fracaso que el niño(a) experimente durante esta etapa. Un maestro inspira y guía a los estudiantes para que ellos desarrollen un sentimiento de amor por el aprendizaje, amor por el colegio y un sentimiento de logro personal que afectará el aprendizaje a lo largo de sus vidas.

Una institución educativa que pretende brindar una educación de calidad a todos sus estudiantes durante la etapa preescolar, deberá contratar maestros capacitados que muestren los conocimientos, habilidades, actitudes y valores necesarios para desarrollar en los niños este sentimiento de alegría por el aprendizaje.

Muchas instituciones educativas utilizan evaluaciones de desempeño como medio de control para determinar el grado de competencia o capacidad que tiene un maestro para cumplir con el perfil y sus metas educativas. Es por esta razón que se diseñó una evaluación de desempeño docente la cual fue aplicada a 30 maestros de educación preprimaria en una institución educativa de la ciudad capital.

Este proceso de evaluación incluye seis criterios de calificación entre los cuales están: observaciones de aula, capacidades pedagógicas, capacidad emocional, responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales, relaciones interpersonales con alumnos, padres, directores, docentes y comunidad escolar, así como los resultados de su labor educativa.

La institución educativa para la cual se diseñó la evaluación es privada, coeducacional, bilingüe (inglés-español), laica, mixta y especializada en enseñanza preprimaria.

La evaluación utiliza el método de lista de comprobación. En ésta el calificador, que en este caso fue el coordinador, marcó un sí o no a las características observables que presentaba el docente. Este método se escogió para evitar la subjetividad a la hora de evaluar y también permite traducir los resultados en términos racionales que pueden ser ponderados. Los resultados dados en porcentaje permitió que los docentes fueran calificados de acuerdo a los rangos de: *inferior, regular, bueno y superior*.

Los resultados de la evaluación muestran que el 3.34% de maestros fueron catalogados como *buenos* y el 96.66% de maestros fueron catalogados como *superiores* ya que caen dentro del rango de 76-100 Pts.

## I. INTRODUCCIÓN

Las instituciones educativas buscan brindar una educación de calidad a sus alumnos. Una educación de calidad se brinda por medio de docentes altamente capacitados. Es por eso que las instituciones educativas invierten mucho tiempo en diseñar evaluaciones de desempeño que les proporcione la información necesaria para determinar si un maestro tiene o no las cualidades, actitudes, conocimientos, habilidades y valores que requiere la institución. Toda evaluación de desempeño toma como base el perfil de maestro de cada institución.

La investigación aplicó un proceso de evaluación del desempeño docente. Esta institución educativa se enfoca en educación preprimaria la cual consta de 2 a 5 años de edad. La evaluación de desempeño docente que se diseñó toma como base la evaluación de desempeño docente propuesta en el “Encuentro Iberoamericano sobre Evaluación del Desempeño Docente” que se llevó a cabo en la ciudad de México en el año 2000. Este formato se utilizó como base y se modificó para adaptarse al perfil de docente que requería la institución educativa, al contexto del colegio y el país.

Se evaluó a la población total. Estos fueron evaluados con base a seis aspectos que son: observaciones de aula, capacidad pedagógica, capacidad emotiva, responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales, relaciones interpersonales con alumnos, padres, directores y demás comunidad escolar y resultado de su labor educativa.

Este trabajo determinó el porcentaje de maestros catalogados como *inferiores, regulares, buenos* o *superiores* que tiene el colegio.

Al finalizar se determinó si se obtuvo la información necesaria que ayudará a cumplir con los objetivos de la evaluación que son:

- Evidenciar la efectividad de los docentes

- Consientizar sobre el rendimiento de cuentas de su trabajo
- Determinar puntos débiles para retroalimentar y capacitar al personal
- Tomar decisiones para la administración efectiva
- Valorar el trabajo y actitudes positivas de maestros

Basándose en los resultados la administración podrá tomar decisiones en cuanto a su personal docente.

## II. MARCO CONTEXTUAL

La educación es un derecho el cual todos poseemos. Ésta, ayuda no solo a construir la identidad de una persona sino también a vivir en sociedad. Muchas personas en Guatemala son incapaces de leer y escribir, no acuden a la escuela o la abandonan. Todos estos factores afectan el desarrollo de un país.

### A. Situación actual de Guatemala

Actualmente Guatemala tiene una población de 13,344,714 (Mineduc, 2008) habitantes. De estos solamente 3,804,737 (Mineduc, 2008) son estudiantes. El total de la población entre 5 y 6 años de edad es de 782,082 (Mineduc, 2008) tanto en el área rural como urbana. De estos solo hay inscritos 377,005 alumnos (Mineduc, 2008).

¿Qué pasa con el resto? Si pensamos en el resto de los niños que sí asisten a escuelas privadas o públicas ya sea en el área rural o urbana del país, nos podríamos preguntar: ¿Qué tipo de educación están recibiendo estos niños? ¿Será una educación que cubre los lineamientos básicos? o ¿Será una educación de calidad que piensa en el niño y su desarrollo integral?

Uno de los problemas en Guatemala es que no sabemos exactamente qué tipo de educación están recibiendo estos niños entre 5 y 6 años de edad. Muchos maestros están altamente capacitados para atender las necesidades del niño y apoyarlos en su desarrollo durante la etapa preescolar pero muchos otros no. Como país no podemos dejar que el poco porcentaje de alumnos en etapa preescolar que sí asisten a la escuela no reciban una educación de calidad que le puede brindar un maestro calificado. Los beneficios de este tipo de educación son muchos y no se están tomando en cuenta. Todos los colegios deben tener algún tipo de evaluación docente ya que no solo determina si éste es apto para la institución sino que trabaja con base al cumplimiento de metas que ésta maneja.

## **B. Alcances y límites**

Este trabajo desarrolla una evaluación integral de desempeño docente a nivel preescolar la cual se implementó en un colegio privado de la ciudad capital. Esta evaluación integrará las evaluaciones docentes que están usando actualmente con una evaluación docente propuesta en el “Encuentro Iberoamericano sobre Evaluación del Desempeño”. Esta nueva propuesta de evaluación podrá ser aplicada a todos los miembros de la institución. Se tomó como base el perfil de docente que requiere la institución.

Esta evaluación fue aplicada a 30 maestros de educación preescolar en el sector privado de la ciudad capital. El proceso de administración ayuda a evaluar las ventajas y desventajas de dicha evaluación así como la necesidad de una capacitación del personal dentro de la institución. Dicha evaluación se implementará de manera trimestral evaluando los aspectos que se detallaran a continuación.

Los resultados y recomendaciones de estas evaluaciones ayudarán a la administración del colegio a tomar decisiones en cuanto a su personal detectando personal con mayor potencial.

### III. MARCO TEÓRICO

La teoría que se describirá a continuación fue utilizada durante el desarrollo de la evaluación. Es necesario establecer de antemano qué es educación preescolar, su importancia, características de buenos programas preescolares y por último definir el término evaluación de desempeño ya que toda esta información fue tomada en cuenta durante el desarrollo del instrumento. La teoría nos permite conocer el desarrollo del niño, sus necesidades, actividades apropiadas a su edad y esto a su vez permitió desarrollar en la evaluación preguntas que mostraran las capacidades y actitudes de los docentes.

#### A. Escuela infantil o educación preescolar

Las teorías de Piaget, Vygotsky, Gardner, Maslow, Freud y Erikson nos ayudan a entender cómo se da el aprendizaje en los niños. Esta información permite que el docente organice, planifique y enseñe de manera más efectiva.

Para Piaget el aprendizaje se da por medio del descubrimiento, la manipulación de objetos y la interacción con el medio social. Para Vygotsky el aprendizaje es social y personas más capaces ayudan a los niños a aprender. (Morrison, 2005:90)

A continuación se describirán brevemente diferentes teorías de aprendizaje y desarrollo del niño.

#### Teoría de Aprendizaje de Piaget

La teoría de Piaget involucra el constructivismo. De acuerdo al constructivismo el niño va construyendo su propia inteligencia por medio de las experiencias que éste tiene con el ambiente. Los niños captan información, la organizan y estructuran en el cerebro.

Toda esta actividad mental que el niño experimenta desde su nacimiento crea esquemas en el cerebro. El término esquemas se refiere a:

«...sistemas mentales de categorías del conocimiento...» (Morrison, 2005:93).

Por medio de las experiencias y actividades físicas el niño va captando información que luego se ingresa y codifica en el cerebro. El niño crea esquemas mentales en los cuales ingresar esta información.

Para Piaget (Papalia, 2001:31) el aprendizaje se da por medio de nuevas experiencias que el niño experimenta día a día. Este conocimiento adquirido se debe registrar de algún modo como esquema mental. Este registro se puede dar por medio de un proceso de asimilación o acomodación. Durante la asimilación la nueva información encaja en algún esquema mental ya existente. Durante la acomodación el niño modifica los esquemas existentes o crea nuevos esquemas para codificar la información. Tanto la asimilación como la acomodación llevan al niño al siguiente proceso que es la adaptación. Esta adaptación o asimilación de datos en el cerebro crea un equilibrio mental el cual permite a los niños volver a ingresar nueva información.

En su teoría, Piaget propone 4 etapas del desarrollo intelectual que son:

1. Senso-motora
2. Pre-operacional
3. Operaciones concretas
4. Operaciones formales

Para fines de este trabajo, basado en educación preprimaria, sólo se mencionarán y describirán las primeras dos etapas las cuales son la senso-motora (nacimiento hasta los 24 meses) y la pre-operacional (desde los 2 hasta los 7 años de edad).

Durante la etapa senso-motora el niño

«...utiliza los sentidos y los reflejos motrices para construir el conocimiento del mundo...» (Morrison, 2005:96).

Todo lo que el niño percibe durante esta etapa por medio de los sentidos (frío/caliente, suave/duro, etc.) y los reflejos crea nueva información por lo tanto nuevos esquemas mentales. La etapa senso-motora tiene las siguientes características (Morrison,2005:96):

- ✓ Dependencia y uso de los actos innatos reflejos
- ✓ Desarrollo inicial de la permanencia de los objetos, la idea de que los objetos pueden existir sin ser vistos, oídos o tocados.
- ✓ Egocentrismo, el niño se ve a sí mismo como el centro del mundo.
- ✓ Dependencia de representaciones concretas en vez de símbolos para la información.
- ✓ Al final del segundo año, menos confianza en las acciones reflejas, comenzando el uso de símbolos para cosas que no están presentes.

La segunda etapa de desarrollo cognitivo es la etapa pre-operacional. Durante esta etapa el niño sigue siendo egocéntrico pero hacen juicios basados en lo que ven y de esta manera van adquiriendo conocimiento. Según Piaget citado por Morrison (2005:97) esta etapa se caracteriza por:

- ✓ Desarrollo de lenguaje rápidamente
- ✓ Menos dependencia de la acción senso-motora
- ✓ Habilidad para interiorizar eventos y pensar en utilizar símbolos representativos como palabras en lugar de cosas.
- ✓ Se les dificulta la empatía y comprensión de situaciones.

### Teoría Sociocultural de Lev Vygotsky

La teoría de Vygotsky nos ayuda a entender el desarrollo lingüístico, social y mental de un niño. De acuerdo con Vygotsky los niños aprenden mediante

la interacción social con otros niños y adultos a su alrededor (Papalia, 2001:36)

Una de las mayores contribuciones que Vygotsky hizo a la educación tiene que ver con la “zona de desarrollo próximo” la cual es vista como:

«...el área de desarrollo en la que un niño puede ser guiado en el curso de la interacción por un compañero mas avanzado, ya sea adulto o compañero de clase...» (Morrison, 2005:99).

Para Vygotsky todo aprendizaje y desarrollo es un proceso dinámico e interactivo (Morrison, 2005:100). Durante esta interacción con el medio el niño va adquiriendo conocimientos con la ayuda de un ser más experimentado que lo guía y lo ayuda a adquirir conocimientos que por sí solo no hubiera podido. En otras palabras en la zona de desarrollo próximo por un lado se tiene al niño con sus conocimientos actuales y por otro tienen las actividades y conocimientos que el niño desarrollaría con la ayuda de un guía o asistente. Todas estas actividades que el niño logra desarrollar con la ayuda de un guía son andamiajes que incrementan su conocimiento sobre el aprendizaje y la vida.

### Teoría de la Auto-Actualización de A. Maslow

La teoría de Maslow se basa en la motivación y en el desarrollo a través de la satisfacción de las necesidades humanas. Maslow creía que todo ser humano tiene tres tipos de necesidades 1. Necesidades fisiológicas 2. Necesidades afectivas 3. Necesidades de autorrealización. Para Maslow los seres humanos tenemos necesidades y éstas son jerárquicas. Si no tenemos satisfechas las necesidades básicas (fisiológicas) no podremos avanzar en la jerarquía y satisfacer las necesidades afectivas o de autorrealización.



Primero el ser humano tiene la necesidad de comida, aire, bebida, etc. Estas son necesidades fisiológicas básicas que todo ser humano deberá tener satisfechas. Actualmente muchos niños llegan al colegio sin haber desayunado, tomado agua o descansado. Todo esto afecta en el desarrollo y deberá ser corregido para poder pasar a la siguiente categoría.

Segundo está la necesidad de seguridad y estabilidad. Es muy importante que en las escuelas y colegios el maestro fomente un ambiente de seguridad en el que se respete físicamente y emocionalmente a todos los niños, sintiendo así la seguridad dentro de su ambiente escolar. Todo lo que el maestro haga en clase y las rutinas que se practiquen crearán un ambiente de estabilidad.

La tercera es la necesidad social que incluye pertenencia y amor. Todos los estudiantes y los seres humanos debemos sentir que “pertenecemos” a un lugar. Esta pertenencia es aceptación y afección por parte de maestros, padres y comunidad. Esta necesidad se puede satisfacer por medio de gestos como una sonrisa que demuestre cariño.

La cuarta es la necesidad de ego la cual incluye adquisición y prestigio. Tanto los niños como los adultos necesitan que sus actitudes, trabajos y pensamientos sean reconocidos de alguna manera. En los niños es muy importante que el reconocimiento que se les dé sea siempre de una manera positiva.

La quinta es la necesidad estética. Ésta se refiere a convivir en un ambiente agradable para todos. Tanto el colegio como en el hogar se deberá procurar que las cosas estén limpias y ordenadas. Es responsabilidad de los padres y maestros mantener estos ambientes en orden. Teniendo todas las anteriores satisfechas se podrá satisfacer la necesidad de la autorrealización. Esta necesidad se refiere a estar satisfecho consigo mismo. Estar orgulloso de sus logros y su trabajo, tener un pensamiento positivo y querer seguir adelante.

El maestro deberá ayudar y estimular al niño para que logre alcanzar cada etapa. Requiere mucho esfuerzo por parte del maestro especialmente en situaciones en las cuales los niños no tienen satisfechas sus necesidades esenciales para la vida como: la comida y la ropa. Un buen maestro deberá tratar de ayudar a los estudiantes para que tengan un sentimiento de logro y satisfacción personal.

### Teoría psico-social de Erik Erikson

Para Erikson el desarrollo de la personalidad y las habilidades sociales se da por medio de la interacción entre el niño y la sociedad (Morrison, 2005:103). Los niños nacen en una sociedad determinada y pasan por ciertas etapas de desarrollo psico-social las cuales necesitan el apoyo y ayuda de la sociedad, padres, familia, amigos para lograrlas. Si estas etapas no se logran satisfactoriamente el niño podría presentar ciertos problemas a lo largo de su desarrollo. Es trabajo de los padres, maestros, amigos y demás familia de apoyar y ayudar al niño para que se logre cada etapa.

A continuación se describirán las primeras 3 etapas de la teoría psico-social (Morrison, 2005:107) de Erikson. La primera etapa se llama Confianza Básica contra Desconfianza. Esta etapa va desde el nacimiento hasta los 18 meses. Durante esta etapa el niño muestra una serie de necesidades básicas y aprenderá a confiar en las personas que tiene a su alrededor si sus necesidades son satisfechas constantemente y de una manera amorosa. Si esta etapa se logra satisfactoriamente el niño podrá percibir el mundo como seguro y podrá confiar en las personas. Si las necesidades durante esta etapa no son satisfechas satisfactoriamente el niño desarrollará un sentimiento de desconfianza hacia sus cuidadores y el mundo.

La siguiente etapa que va desde los 18 meses hasta los 3 años, es la etapa de Autonomía contra Vergüenza y Duda. Durante esta etapa los niños se convierten en seres que quieren independencia. Quieren escoger sus propios juegos y quieren tomar decisiones por sí solos. Por lo tanto los maestros y los padres deberán crear espacios donde ellos puedan tener

oportunidades de decidir por sí solos lo que quieren hacer convirtiéndolos en seres más independientes y seguros de lo que quieren. Si esta etapa se logra satisfactoriamente el niño aprende a ser competente e independiente. Si esta etapa no se logra ya que los padres, maestros o cercanos sobreprotegen al niño, no lo dejan tomar decisiones y no crean espacios de oportunidades para que ellos se vuelvan independientes entonces esta etapa no se logrará satisfactoriamente y los niños sentirán vergüenza y no querrán mostrar sus habilidades con los demás.

La tercera es la etapa de la Iniciativa contra Culpa. Esta etapa va desde los 3 hasta los 5 años de edad. Durante esta etapa los niños tomarán la iniciativa de participar en ciertas actividades. Es tarea de los padres y los maestros participar y alentar estas actividades en los niños y dejar que por sí solos determinen si era una buena o mala actividad. Si esta etapa se logra satisfactoriamente el niño tomará la iniciativa y no sentirá miedo de decir o hacer lo que siente. Al contrario, si los padres y los maestros desalientan a los niños cada vez que ellos toman la iniciativa, entonces no se logrará satisfacer esta etapa y los niños sentirán culpa y no querrán participar de futuras actividades.

Todas las teorías mencionadas anteriormente son importantes. Éstas nos ayudan a conocer el desarrollo y el proceso de aprendizaje de los niños. La socialización es muy importante durante la infancia y tanto los padres, programas escolares y maestros deberán orientar el comportamiento de los niños para que se desarrollen de una manera adecuada con los demás. Esta enseñanza se modela. Los padres y los maestros son modelo de los valores y buenas actitudes.

En el libro *Educación Preescolar* (Morrison, 2005) se mencionan ciertos elementos fundamentales para orientar el comportamiento del niño, durante la infancia, de manera efectiva. Estos deberán ser aplicados por los maestros y por los padres de familia. Los elementos son los siguientes:

- ✓ Conocer y usar las teorías para orientar el comportamiento.
- ✓ Conocer el desarrollo del niño.

- ✓ Satisfacer las necesidades de los niños de manera individual y habilidades de independencia y responsabilidad.
- ✓ Crear expectativas adecuadas.
- ✓ Disponer y modificar el entorno, de modo que tengan cabida el comportamiento y autocontrol esperados y adecuados.
- ✓ Moldear un comportamiento adecuado.
- ✓ Desarrollar una asociación con los padres, las familias y otra gente que se responsabilicen de los niños.
- ✓ Fomentar la empatía y la conducta pro-social.

El comportamiento prosocial es muy importante y apoya las teorías de desarrollo y aprendizaje. Morrison (2005:391) comenta que para fomentar un comportamiento prosocial en el aula un maestro deberá:

- ✓ Ser un modelo para los niños.
- ✓ Dar retroalimentación positiva y refuerzo cuando los niños ponen en práctica los comportamientos prosociales.
- ✓ Dar oportunidad a los niños para que ayuden y demuestren amabilidad hacia los demás.
- ✓ Dirigir las rutinas y actividades de la clase para que eviten los conflictos en la medida de lo posible.
- ✓ Cuando tienen lugar los verdaderos conflictos, haga que desarrollen sus destrezas y habilidades con intención de solucionarlos.
- ✓ Dirigir las actividades de clase en torno a los principios multiculturales que son libres de conductas estereotipadas y sexistas.
- ✓ Leer cuentos que muestren comportamientos prosociales.
- ✓ Aconsejar y trabajar con los padres para que limiten o eliminen el contacto de los niños con la violencia.
- ✓ Ayudar a los niños a que se sientan bien consigo mismos, construyan una imagen de si mismos sólida y sean individuos competentes.

Durante los últimos años el termino “atención al niño” se ha vuelto un tema muy popular por el incremento de madres en el mundo laboral. Esta preocupación ha llevado a muchos educadores a desarrollar programas en los cuales se ofrece, a los niños en etapa preescolar, un desarrollo físico,

mental y social apropiado y de calidad. La demanda ha sido alta por lo que los profesionales de educación preescolar se han tenido que informar más sobre el desarrollo y necesidades de niños en esta etapa. La preparación, competencia y conocimiento sobre la etapa preescolar ha aumentado.

El término “atención al niño” se refiere a:

«...atención completa y educación para niños pequeños fuera de sus casa...» (Morrison, 2005:152).

Es una atención completa ya que incluye, en ciertos casos pero no en todos, alimentación, supervisión, actividades educativas, físicas y sociales para un desarrollo integral.

En Guatemala algunas escuelas públicas incluyen la alimentación, ofreciéndoles un desayuno y/o refacción a los niños, ya que está comprobado que una alimentación sana y nutritiva ayuda a un desarrollo físico y mental apropiado.

La supervisión es sumamente importante durante esta etapa ya que el niño está aprendiendo a caminar, jugar, socializar y valerse por sí solo. La supervisión que se le da a un niño que tiene 1 año no es la misma supervisión que se le da a un niño de 4 años. Las necesidades del niño van cambiando en cada etapa y esto demuestra la importancia de que un colegio preescolar reconozca las necesidades de los niños en cada etapa para poder apoyarlos de una manera sana.

Los niños de 1 y 2 años necesitan mucha supervisión a la hora de comer y jugar. La supervisión durante esta etapa se deberá de enfocar en crear ambientes estéticamente agradables, limpios y sobre todo seguros utilizando juegos los cuales no pongan en peligro la salud del niño. A los 3 y 4 años la supervisión se deberá de enfocar en ayudar a los niños a interactuar de una manera efectiva entre ellos. A los 5 y 6 años de edad se espera que los niños ya sigan y entiendan ciertas reglas dentro de la clase y la supervisión debe

de enfocarse en mantener ambientes positivos, utilizar juegos apropiados y mantener una estructura de clase que le permita al niño concentrarse y enfocarse en la tarea.

Las personas que estarán supervisando a los niños deberán recibir un entrenamiento de calidad que les proporcione las herramientas adecuadas para poder satisfacer las necesidades de los niños en cada etapa.

Como parte de la atención al niño se incluyen las actividades educativas. Dentro de éstas se incluyen el aprendizaje de colores, figuras, números, letras, motricidad, patrones y otras destrezas esenciales para la vida.

Cada colegio determinará las actividades educativas que se llevarán a cabo. El currículo deberá tomar en cuenta las etapas de desarrollo del niño y las necesidades en cada etapa para poder plantear actividades educativas apropiadas.

La atención al niño también incluye actividades físicas y sociales. Muchos programas preescolares reconocen la importancia de la actividad física en los niños y cómo ésta ayuda a desarrollar su motricidad. Muchos niños reciben clase de educación física dos o tres veces por semana realizando actividades de aeróbicos simples, danzas, gimnasia, balance, etc.

Durante esta etapa el niño aprende a socializar. Antes de entrar al colegio el niño ha pasado la mayoría del tiempo con la madre o algún familiar cercano. El colegio obliga al niño a separarse de sus cuidadores y será un lugar en el que aprenderá a comunicarse y a resolver problemas con otras personas que no son sus padres.

El término escuela infantil se refiere a:

«...período entre los 3 a los 5 años de edad antes de su incorporación a educación primaria en el que muchos niños asisten a programas de educación infantil...» (Morrison, 2005:232).

En Guatemala el Currículo Nacional Base (CNB) incluye en la educación preprimaria a niños de 4, 5 y 6 años de edad. Para muchos otros la educación infantil o preescolar es aquella que los niños reciben antes de entrar a un colegio formal.

Muchos autores han enumerado las razones por las cuales estos programas preescolares se han hecho tan populares. A continuación se mencionarán varias razones según Morrison (2005:228):

- ✓ Hoy en día son cada vez más los padres que trabajan.
- ✓ La base para el desarrollo se encuentra en los primeros años de vida. Los niños de esta edad están listos para aprender.
- ✓ Estudios han demostrado que alumnos desde los 2 hasta los 5 años que han asistido a este tipo de programas son alumnos con más capacidades cognitivas, adquieren más fácilmente habilidades lingüísticas y matemáticas.

Según Morrison (2005:229) la educación preescolar o educación infantil promueve el cumplimiento de ciertos objetivos:

- ✓ Apoyar y desarrollar las capacidades de los niños para aprender.
- ✓ Este tipo de programa es considerado modelo para minimizar el abandono escolar, mejorar la salud de los niños y prevenir problemas sociales serios como drogas y violencia.
- ✓ Promueve la alfabetización en los primeros años y la matemática la cual predispone a un buen aprendizaje de la lectura.
- ✓ Prepara a los niños para el aprendizaje de la lectura.

## **B. Importancia de la educación preescolar**

Muchos estudios como los que se describirán a continuación, han demostrado que los niños que asisten a programas de educación preprimaria de alta calidad, tienen mejor rendimiento escolar a lo largo de sus vidas comparados a los niños que no asisten a este tipo de programas preescolares.

Según Sheila B. Kamerman (2008:1) de la Universidad de Columbia, los niños que asisten a programas de educación preprimaria de alta calidad muestran lo siguiente: Mejores habilidades de lenguaje, mejores habilidades verbales, mejores habilidades en la aritmética, mejor rendimiento en la lectura, motivación al asistir al colegio, motivación al aprender y lo más importante es que éstas características llevan al niño a alcanzar el éxito académico.

En su artículo titulado *School Readiness and International Developments in Early Childhood Education and Care* Kamerman (2008:2) menciona los hallazgos de dos estudios longitudinales. El primer estudio que menciona se llevó a cabo por Magnusson, Ruhm y Waldfogel en el 2004. Este estudio se enfocaba en la pregunta si asistir a un prekinder mejora la preparación y rendimiento de los estudiantes en el colegio. El estudio se empezó en el año 1998 cuando los estudiantes empezaron Kindergarten y el estudio se terminó en el año 2004. El estudio concluye en que los estudiantes que asisten a prekinder entran a la escuela primaria más preparados para el aprendizaje y exhiben mejor rendimiento en matemática y lectura al empezar el colegio (Kamerman,2008:2).

En su artículo, Kamerman (2008:2) hace mención de otros estudios como *Chicago Child Care Study, Cost, Quality, and child Outcomes Study, Nacional Intitute of Child Health and Human Development Study of Early Childcare*, los cuales concluyeron que no importa la etnicidad, ingresos familiares o raza. Todos los niños que participaron en programas preescolares mostraron haberse beneficiado al estar mejor preparados para entrar a la escuela

primaria comparados con el grupo de niños que no participaron en este tipo de programas de educación preescolar.

En el artículo titulado *Invest in the Very Young* James J. Heckman (2004:1) menciona que el aprendizaje empieza desde la infancia antes de la educación formal. Aprendizaje no sólo se refiere al aprendizaje académico sino también a la importancia del desarrollo de habilidades sociales, auto disciplina, auto control y otras habilidades cognitivas que los niños deberían aprender en la infancia que ayudan, según Heckman (2004:1), a determinar el éxito en la vida de un niño. En sus palabras:

«...early learning begets later learning and early success breeds later success, just as early failure breeds later failure» (Heckman, 2004:1).

El éxito durante la etapa preescolar alimenta el éxito en el futuro del niño. Así mismo, el fracaso que el niño experimente en la etapa preescolar alimenta el fracaso del niño en el futuro.

Los niños que asisten a programas de educación preescolar de calidad adquieren mejores habilidades cognitivas y de lenguaje. Esta etapa también es significativa ya que es una etapa de socialización.

Kamerman (2008:3) define educación preescolar de “calidad” como aquella que tiene las siguientes características:

1. Alto número de maestros por niño.
2. Grupos pequeños.
3. Personal entrenado y calificado.

Estas tres características definen un programa preescolar de “calidad”. En estos programas es importante que haya un alto número de maestros por niño. Esto conlleva a que el maestro identifique y asista las necesidades particulares de cada niño y esto sólo se puede lograr en ambientes en donde existe un grupo pequeño de estudiantes por maestro y por aula. La tercera

característica es la más importante ya que sin un personal altamente entrenado y calificado no se podrán desarrollar en el niño todas las habilidades se han mencionado y son tan importantes durante la etapa preescolar.

Según Kamerman (2008: 4) La etapa preescolar solo se podrá llevar a cabo con éxito si el maestro tiene el conocimiento, habilidad y la actitud. Conocimientos tiene que ver con la parte metodológica de ser un maestro. Deberá conocer el desarrollo físico, mental y emocional del niño desde el nacimiento hasta los 5 años. Un maestro necesita saber sobre las necesidades y cambios que experimentan los niños durante esta etapa. La habilidad tiene que ver con la facilidad de un maestro de llegar a sus alumnos y que estos disfruten el aprendizaje. Actitud se refiere a la motivación que tenga el maestro de luchar por un niño y sacarlo adelante.

### **C. Características de buenos programas preescolares**

Muchos niños hoy en día acuden a algún tipo de cuidado o educación preescolar. Esto, en parte, se debe a la necesidad de muchas madres de trabajar y también se debe a un movimiento que ha incorporado a través de los años a mujeres en la fuerza de trabajo. Esta incorporación tiene como consecuencia la necesidad de que existan buenos programas preescolares. Anteriormente se mencionaron los beneficios que brinda a los niños acudir a programas preescolares de calidad. En esta sección se comentará acerca de las características de buenos programas preescolares.

En el artículo titulado *Preeschool Programs* Lawrence J. Schweinhart (2006:1) menciona que un programa preescolar es definido como un programa el cual tiene como meta el cuidado y la educación de niños antes que empiezan su educación formal. En el artículo Schweinhart (2006:1) menciona que estos programas se centran en el contenido y actividades que refuerzan el aprendizaje y desarrollo del niño y en este sentido el currículo es la base para lograr esta etapa con éxito.

El currículo según Schweinhart (2006:1) es definido como el contenido de lo que se enseña y se aprende. Las teorías del niño han ayudado a los especialistas en currículo a desarrollar programas de educación preescolar aptos para cada etapa. Los currículos varían unos de otros. Esta variación depende del aprendizaje que se crea importante y el proceso por medio del cual este aprendizaje se llevará a cabo. En consecuencia los currículos estructuran los colegios ya que para cumplirlos se necesita tener maestros capacitados que conozcan el currículo, sepan su rol dentro de la clase y guíen a los niños para poder cumplir con los objetivos establecidos. Según Kagan y Kauerz (2006:1) todo currículo deberá apoyar el desarrollo de destrezas y comportamientos de aprendizaje como lo son la atención, observación y memoria. Deberá apoyar el desarrollo de destrezas cognitivas como lo son el razonamiento, comparaciones, clasificaciones y deberán de facilitar la adquisición de información específica como colores, números, letras, etc.

Según Kagan y Kauerz (2006:1) existen tres creencias generales sobre el aprendizaje y características de los niños. La primera tiene que ver con la capacidad que muestran los niños de aprender utilizando la curiosidad como un medio para ello. La segunda tiene que ver con el aprendizaje integral. Los niños aprenden por medio de experiencias concretas que van teniendo día a día. Por último se cree que un niño deberá estar expuesto a todas las áreas de desarrollo; entre éstas el desarrollo físico y motor, lenguaje, cognitivo, social y emocional. Todos estos desarrollados con la misma intensidad.

Kagan y Kauerz (2006:3) mencionan ciertos indicadores de efectividad en cuanto a currículo y pedagogía de programas preescolares. Estos indicadores se describirán brevemente a continuación:

- ✓ Programas en los cuales los niños participen activamente de actividades cognitivas, físicas, sociales y artísticas por medio de proyectos, experiencias del día a día, actividades colaborativas.

- ✓ El programa deberá tener un currículo con metas bien definidas que se compartan y sean entendidas por todos los involucrados en el aprendizaje de los niños.
- ✓ Programas en los cuales lo niños interactúan frecuentemente y de manera efectiva con los estudiantes.
- ✓ Programas en los cuales el currículo se centra en el aprendizaje lingüístico y cultural relevante al grupo de estudiantes.
- ✓ El programa deberá tener un currículo que aumente el conocimiento utilizando las experiencias previas del estudiante.
- ✓ El programa deberá tener un currículo que cubra con todas las áreas de desarrollo del niño tanto física, motor, social, emocional, lenguaje, etc.
- ✓ El programa deberá tener un currículo que esté alineado a estándares y evaluaciones apropiadas.

#### **D. Evaluación de desempeño**

Toda institución educativa tiene objetivos específicos que deberá cumplir. Estos objetivos o metas dependen del cargo y cada trabajador es responsable de llevarlos a cabo. Es por eso que muchas instituciones educativas han diseñado métodos de “control” para determinar si estos objetivos se están cumpliendo.

El término control se refiere al:

«...proceso de observación y seguimiento de las actividades para asegurarse de que se están logrando de acuerdo con lo planeado y que se está corrigiendo cualquier desviación significativa...» (Robbins, 1998:160).

En una institución educativa los métodos de control para los maestros son en forma de evaluaciones de desempeño docente. Estas evaluaciones se hacen constantemente ya sea que el empleador utilice un método formal de evaluación o informal. Las instituciones educativas han creado evaluaciones

de desempeño formales para facilitar el procedimiento y con base a los resultados tomar decisiones sobre salarios, promociones, etc.

El término evaluación se refiere a:

«... un proceso necesario para el progreso continuo de la vida de un centro, para su adaptación a las nuevas circunstancias y para no quedar anquilosado en el tiempo, respondiendo a las necesidades de los alumnos, de las familias y de la sociedad en general, al tiempo que una garantía de la permanente mejora del rendimiento y formación de los alumnos, características que definen la calidad centrada en la evaluación y en la mejora de los centros en el ámbito institucional» (Estefanía & López, 2001:13).

La evaluación de desempeño dentro de los centros educativos es muy importante ya que toda empresa necesita tener el personal adecuado en el puesto adecuado para rendir a un 100%. Si una persona en cierto puesto no está rindiendo como se espera, afecta el trabajo y el rendimiento general de toda la empresa. Es por eso que estas evaluaciones ayudan a los empleadores a tener el personal adecuado para el puesto garantizando un servicio de calidad que responda a las necesidades de los padres de familia y los alumnos.

Las evaluaciones de desempeño evalúan comportamientos, resultados de tareas individuales y cualidades. Dependiendo del puesto, cada evaluador diseñará una evaluación apta para cada uno. En el área docente un evaluador deberá diseñar un instrumento que evalúe tanto el comportamiento del maestro hacia los estudiantes, padres de familia y comunidad educativa, como los resultados de su enseñanza la cual hace al maestro responsable de lo que esta enseñando dentro del aula y por último sus cualidades.

Según Chruden y Sherman (1989:241) las evaluaciones de desempeño docente están diseñadas para cumplir con ciertas funciones. Entre éstas se encuentran las siguientes:

- ✓ Determinación del salario
- ✓ Ascensos

- ✓ Ayuda al supervisor a conocer a los empleados
- ✓ Que el empleado conozca su progreso
- ✓ Entrenamiento y desarrollo
- ✓ Transferencias
- ✓ Base para entrevista de seguimiento
- ✓ Destituciones
- ✓ Investigación del personal
- ✓ Despidos

Para Estefanía y López, (2001:17) La evaluación docente también tiene las siguientes finalidades:

- ✓ Un fin formativo, que provoque la reflexión y la motivación y redunde en la mejora de la enseñanza.
- ✓ Un fin de rendición de cuentas, tanto a nivel individual como institucional o de centro.
- ✓ Un fin selectivo, valorando al profesorado en las distintas convocatorias en las que participe:
  - Licencias por estudios
  - Puestos en el extranjero

Las evaluaciones de desempeño docente deberán tener las siguientes características (Estefanía & López, 2001:18):

- ✓ Homogeneidad
- ✓ Transparencia
- ✓ Objetividad

El libro *Evaluación interna del centro y calidad educativa* (Estefanía & López, 2001:19) menciona dos aspectos que son esenciales en toda evaluación de desempeño docente. El primer aspecto tiene que ver con la dedicación al centro. Este primer aspecto tiene que ver con la participación de los docentes en actividades o programas que mejoren su práctica docente y el trabajo en equipo. Los docentes deberán colaborar y poner en marcha actividades que ayuden a la dinámica general del colegio. Deberán atender tanto a los alumnos como a los padres de familia.

El segundo aspecto tiene que ver con la actividad docente dentro del aula. Para esto se requiere que un docente prepare su clase y materiales didácticos con anticipación. Deberán utilizar una metodología de enseñanza adecuada y diseñar y aplicar métodos de evaluación adecuados que proporcionen información importante para el maestro. Este segundo aspecto también involucra el conocimiento del docente para diseñar actividades que sean adecuadas para atender la diversidad de estudiantes en el centro. Por último el segundo aspecto involucra la organización de trabajo dentro del aula.

Los resultados de tales evaluaciones pueden o no ser comunicadas a los trabajadores. La comunicación de calificación ayuda a que el trabajador pueda mejorar sus áreas débiles. Este mejoramiento se puede hacer tomando cursos, un compañero tutor o entrenamiento específico en el área. De esto depende también qué tan esencial es el puesto y la persona para la empresa ya que las empresas invierten mucho dinero en entrenamiento.

Para Chruden y Sherman (1989:240) existen seis pasos en la evaluación de desempeño. Estos serán enumerados a continuación:

1. Formular requisitos de desempeño
2. Discutir los requisitos de desempeño con el empleado y ajustar según lo necesario.
3. Observar
4. Evaluar su desempeño comparándolo con los requisitos.
5. Comentar la evaluación con el empleado.
6. Tomar la acción adecuada.

El primer paso que una institución educativa deberá realizar es formular los requisitos de desempeño. Esto quiere decir que toda institución deberá nombrar lo que se espera que el empleado cumpla. Este primer paso tiene que ver con los objetivos que se espera que el empleado cumpla.

El segundo paso es discutir los requisitos de desempeño con el empleado y ajustarlos. Muchas empresas hoy en día no consideran este paso ya que

los requisitos de desempeño los establece el empleador y después busca a la persona adecuada que pueda llevar a cabo esos requisitos.

El tercer paso requiere observar lo que está haciendo el subordinado. Este paso es uno de los más importantes ya que el empleador deberá supervisar constantemente el desempeño del trabajador para corregir errores que éste pueda estar cometiendo. Esta observación también ayuda a que tanto el empleador como el trabajador tengan comunicación constante y se puedan corregir procesos. Esta observación alerta al trabajador sobre sus objetivos y como los está o no cumpliendo.

El cuarto paso consiste en evaluar el desempeño del trabajador (utilizando un formato que diseñó la empresa u otra entidad) y compararlo con los requisitos u objetivos establecidos previamente. Después de estar observando y corrigiendo errores se hace una evaluación de desempeño y estos resultados se comparan a los requisitos para ver si el desempeño es el deseado o no.

El quinto paso es comentar la evaluación con el empleado. Al comentar la evaluación con el trabajador se está demostrando el cumplimiento de los requisitos esperados. De esta manera el trabajador se podrá dar cuenta si es o no apto para el puesto. Este paso ayuda tanto al empleador como al trabajador a decidir qué hacer.

El sexto paso es tomar la acción adecuada: brindarle la oportunidad al trabajador para que mejore sus áreas débiles, ver si se puede transferir a otra área, entrenarlo o despedirlo.

## **IV. MARCO METODOLÓGICO.**

### **A. Proceso de evaluación de desempeño docente**

Este trabajo surgió en base a la necesidad, de un colegio privado especializado en educación preescolar, por tener un instrumento de evaluación docente eficaz que mostrara el grado de capacidad de sus maestros.

De esta necesidad surgieron los objetivos de la evaluación de desempeño los cuales se mencionarán a continuación:

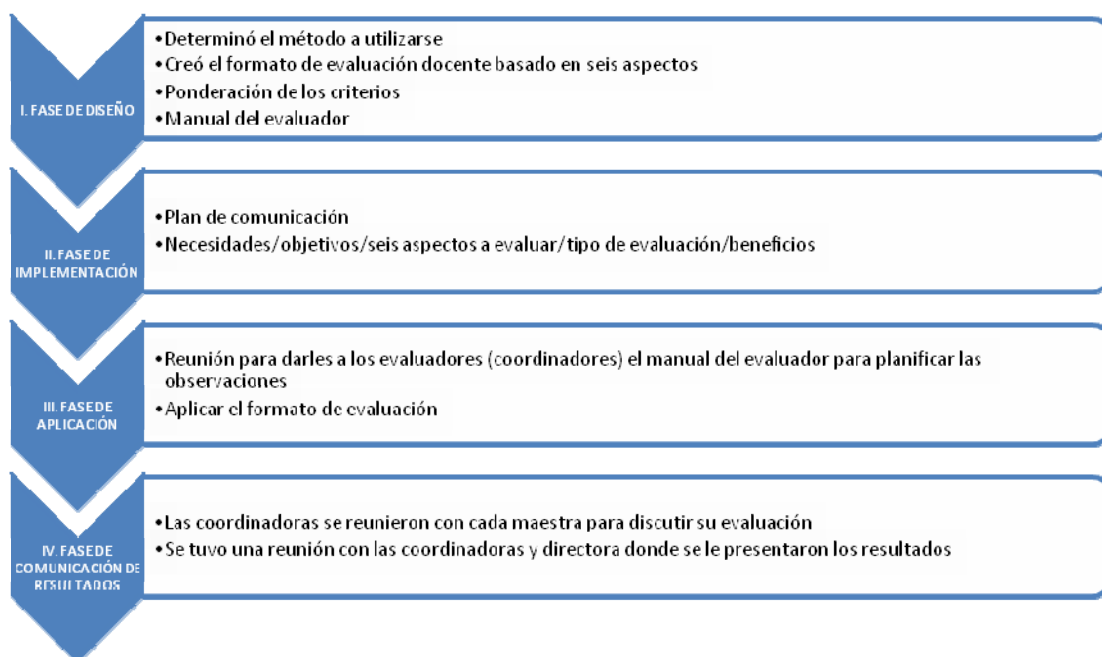
- Evidenciar la efectividad de los docentes.
- Consientizar sobre el rendimiento de cuentas de su trabajo.
- Determinar puntos débiles para retroalimentar y capacitar al personal.
- Tomar decisiones para la administración efectiva.
- Valorar el trabajo y actitudes positivas de maestros.

El proceso se dio en cuatro fases:

Fase de diseño

1. Fase de implementación
2. Fase de aplicación
3. Fase de comunicación

A continuación se muestra una gráfica que muestra las diferentes fases y los objetivos que se cumplieron en cada una de ellas.



La primera fase, se llevó a cabo durante los meses de abril, mayo y junio, se determinó el método a utilizarse, se creó el instrumento de evaluación docente basado en seis aspectos, la ponderación de los criterios y el manual del evaluador.

La segunda y tercera fase se llevaron a cabo durante los meses de julio, agosto y septiembre. En la fase de implementación se hizo el plan de comunicación. En este, tanto la coordinadora de inglés como la de español, informaron a sus docentes sobre la necesidad que tenía el colegio, los objetivos, los aspectos a evaluar, el tipo de evaluación y sus beneficios. Este plan se creó para reducir el grado de resistencia que se pudiera encontrar por parte de los docentes. De este modo se motivó al personal y se trató de reducir cualquier barrera de falta de apoyo o problemas de comunicación que pudieran surgir durante el proceso.

En la tercera fase hubo una reunión con las coordinadoras. En ésta se les entregó el manual del evaluador. Éste fue leído y se contestó a cualquier pregunta que pudieran tener. Durante esta reunión las coordinadoras planificaron las observaciones y se aplicó el instrumento de evaluación.

En la cuarta fase se le entregaron a las coordinadoras las evaluaciones ya corregidas para ser discutidas con cada maestra. Al finalizar este proceso se hizo una presentación en la cual se le presentaron los resultados a las coordinadoras y la directora.

## **B. Método e instrumento a utilizarse**

Para diseñar esta evaluación se seleccionó el método “Lista de Comprobación” (Chruden & Sherman, 1989:247). Éste es un método en el cual el evaluador o calificador marca en una lista las características de desempeño o comportamiento del empleado. Al coordinador se le presenta una serie de preguntas a las cuales contesta un sí o no. Si el coordinador contesta “sí” es porque la mayoría de veces logro cumplir con el aspecto requerido. Si el coordinador contesta un “no” es porque la mayoría de veces no logro cumplir con el aspecto requerido. Cada pregunta en la lista de comprobación tendrá un puntaje que será calificado. Este método de evaluación ayuda a los evaluadores a ser más objetivos a la hora de evaluar permitiendo que los resultados se puedan ponderar.

## **C. Objetivos de la evaluación de desempeño**

Los objetivos que la evaluación de desempeño persigue son los siguientes:

- Evidenciar la efectividad de los docentes
- Consientizar sobre el rendimiento de cuentas de su trabajo
- Determinar puntos débiles para retroalimentar y capacitar al personal
- Tomar decisiones para la administración efectiva
- Valorar el trabajo y actitudes positivas de maestros

## **D. Alcances y límites del proceso de evaluación de desempeño**

A continuación se describirán los límites y alcances del programa de evaluación de desempeño:

- ✓ La evaluación de desempeño fue diseñada para cumplir con los objetivos y perfil docente de una institución privada de la ciudad capital.
- ✓ Esta evaluación será implementada únicamente al personal docente de esta institución para detectar posibles transferencias, asensos o capacitación que pueda necesitar el personal.
- ✓ Esta evaluación trabaja con base a seis aspectos: Observaciones dentro del aula, capacidad pedagógica, capacidad emotiva, responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales, relaciones interpersonales con alumnos, padres, directores, docentes y comunidad escolar y por último el resultado de su labor educativa.
- ✓ Puede llegar a ser una herramienta que permita la comunicación abierta con el personal docente.
- ✓ Puede detectar docentes con mayor potencial para asumir puestos de mayor responsabilidad dentro de la institución.

### **E. Ámbito de aplicación**

El personal docente a ser evaluado es:

Maestras de grado	
Inglés	10
Español	15
Maestras de áreas prácticas	<u>5</u>
Total	30

### **F. Definición de los criterios de calificación**

Los aspectos que se evaluarán fueron aprobados por los coordinadores y los maestros. Estos se consideran importantes durante una evaluación de desempeño docente.

- ✓ Organización dentro del aula.
- ✓ Capacidad pedagógica.
- ✓ Capacidad emotiva.
- ✓ Responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales.
- ✓ Relaciones interpersonales con alumnos, padres, directores, docentes y comunidad escolar.
- ✓ Resultado de su labor educativa.

A continuación se define cada aspecto que será evaluado y el número de indicadores para cada aspecto.

Organización dentro del aula: Durante una evaluación de desempeño es necesario hacer observaciones dentro del aula ya que esto permite al evaluador observar la decoración de la clase, el orden y la limpieza. Este aspecto tiene 3 indicadores y una ponderación de 5% de la nota final.

Capacidad pedagógica: Durante las observaciones es necesario analizar la capacidad pedagógica del docente. Ésta incluye las capacidades para hacer lecciones interesantes, presentar el material de forma que motive al estudiante, la calidad de comunicación verbal y no verbal con el estudiante, la planificación, el clima que se maneja dentro del aula etc. Este aspecto tiene 33 indicadores y tiene una ponderación de 20% de la nota final.

Capacidad de emocionalidad: Durante las observaciones es necesario analizar la parte afectiva del docente. En ésta se observará si el maestro muestra dedicación por lo que hace, es seguro de si mismo, toma decisiones de forma objetiva, es realista, muestra alegría y satisfacción por lo que hacer, etc. Este aspecto tiene ocho indicadores y tiene una ponderación de 20% de la nota final.

Responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales: Durante la evaluación de desempeño es importante hacer notar las ausencias, llegadas tardes, la participación en actividades de desarrollo profesional, si respeta o

no la normativa que establece el colegio, el nivel profesional que tiene el docente, etc. Este aspecto tiene 8 indicadores y tiene una ponderación de 20% de la nota final.

Relaciones interpersonales con alumnos, padres, directores, maestros y comunidad: Durante las observaciones es importante identificar la relación que el maestro tiene con lo que lo rodean. Es importante saber qué clase de comunicación está teniendo, que tanta preocupación y comprensión muestran por los problemas de los alumnos, si tiene o no altas expectativas hacia sus alumnos, la relación con los padres de familia y observar si éste respeta o no las diferencias entre los alumnos. Este aspecto tiene 14 indicadores y una ponderación de 20% de la nota final.

Resultados de la labor educativa: Es necesario que durante la evaluación se determine si los estudiantes alcanzaron los objetivos sociales, éticos e intelectuales de la institución. Este aspecto tiene cuatro indicadores y una ponderación de 15% de la nota final.

<b>Aspectos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ponderación</b>
Organización dentro del aula	3	5%
Capacidad pedagógica	33	20%
Capacidad de emocionalidad	8	20%
Responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales	8	20%
Relaciones interpersonales con alumnos, padres, directores, etc.	14	20%
Resultado de su labor educativa	4	15%

### **G. Ponderación de los criterios de calificación**

Para la ponderación se diseñó dos tablas. La primera muestra una escala de medición donde cada fila representa un aspecto el cual será degradado en una escala de calificación que va de un desempeño inferior hasta un superior.

<b>Aspecto</b>	<b>Inferior</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>superior</b>
<b>Organización dentro del aula</b>	<b>0 indicadores observados</b>	<b>1 indicador observado</b>	<b>2 indicadores observados</b>	<b>3 indicadores observados</b>
<b>Capacidad pedagógica</b>	<b>0-8 indicadores observados</b>	<b>9-17 indicadores observados</b>	<b>18-26 indicadores observados</b>	<b>27-33 indicadores observados</b>
<b>Capacidad de emocionalidad</b>	<b>0-2 indicadores observados</b>	<b>3-4 indicadores observados</b>	<b>5-6 indicadores observados</b>	<b>7-8 indicadores observados</b>
<b>Responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales</b>	<b>0-2 indicadores observados</b>	<b>3-4 indicadores observados</b>	<b>5-6 indicadores observados</b>	<b>7-8 indicadores observados</b>
<b>Relaciones interpersonales con alumnos, padres, directores, etc.</b>	<b>0-3 indicadores observados</b>	<b>4-7 indicadores observados</b>	<b>8-11 indicadores observados</b>	<b>12-14 indicadores observados</b>
<b>Resultado de su labor educativa</b>	<b>1 indicador observado</b>	<b>2 indicadores observados</b>	<b>3 indicadores observados</b>	<b>4 indicadores observados</b>

La segunda tabla muestra el porcentaje o valor de importancia que se le dio a cada aspecto evaluado. Este porcentaje fue consensuado por las coordinadoras y directora en la primera fase del proceso. Este se dividió entre los rangos de inferior hasta superior para poder obtener un puntaje sobre 100.

<b>Aspecto</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Inferior</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>superior</b>
<b>Organización dentro del aula</b>	<b>5%</b>	<b>0-1.25</b>	<b>1.26-2.5</b>	<b>2.6-3.75</b>	<b>3.76-5</b>
<b>Capacidad Pedagógica</b>	<b>20%</b>	<b>0-5</b>	<b>6-10</b>	<b>11-15</b>	<b>16-20</b>
<b>Capacidad de emocionalidad</b>	<b>20%</b>	<b>0-5</b>	<b>6-10</b>	<b>11-15</b>	<b>16-20</b>
<b>Responsabilidad en el</b>					

<b>desempeño de sus funciones laborales</b>	<b>20%</b>	<b>0-5</b>	<b>6-10</b>	<b>11-15</b>	<b>16-20</b>
<b>Relaciones interpersonales con alumnos, padres, directores, etc.</b>	<b>20%</b>	<b>0-5</b>	<b>6-10</b>	<b>11-15</b>	<b>16-20</b>
<b>Resultado de su labor educativa</b>	<b>15%</b>	<b>0-3.75</b>	<b>3.76-7.5</b>	<b>7.76-11.25</b>	<b>11.26-15</b>

<b>TOTAL</b>	<b>100 pts</b>	<b>Inferior Rango entre 0-25</b>	<b>Regular Rango entre 26-50</b>	<b>Bueno Rango entre 51-75</b>	<b>Superior Rango entre 76-100</b>
--------------	----------------	--	--	--	--

El maestro que obtuvo una puntuación de 0-50 puntos (el cual cae en el rango *inferior* y *regular*) es considerado uno *no* aceptable. Los coordinadores se reunirán para determinar la acción a tomar que podría ser una o varias de las siguientes:

- Entrenamiento en el área específica.
- Observación de aulas.
- Llamada de atención.
- Despido.

El maestro que obtuvo una puntuación de 51-100 puntos (los cuales entran dentro del rango *bueno* y *superior*) será considerado aceptable el cual *si* llena las expectativas de la institución.

El coordinador deberá hacer lo siguiente con aquellos que obtuvieron un puntaje de 51-75 puntos los cuales entran dentro del rango *bueno*,

- Dar seguimiento y apoyo al maestro en las áreas en las cuales necesita reforzar.

El maestro que obtuvo una puntuación de 76-100 puntos se les dará un reconocimiento por su buen trabajo.

Al concluir la aplicación del instrumento el coordinador o departamento encargado deberá presentar los resultados a los maestros con las recomendaciones necesarias para que mejore su trabajo. Estas recomendaciones serán específicas y basadas en el área débil del empleado. Los resultados serán entregados en los siguientes seis días subsecuentes al término de la evaluación.

#### **H. Proceso de administración**

La evaluación de desempeño se hará a todo el personal docente durante el período de clases. Las coordinadoras (inglés y español) serán las encargadas de evaluar al personal bajo su cargo. Éstas deberán primero leer el manual del evaluador y estar conscientes de la responsabilidad que esta evaluación implica. Las coordinadoras son las personas más aptas para la evaluación ya que ellas están en constante comunicación con las maestras, observan sus clases constantemente y conocen sus fortalezas y debilidades. La evaluadora se presentará en la clase y observará cómo la maestra lleva a cabo su clase. Estas observaciones se harán varias veces durante varios días.

#### **I. Frecuencia de la evaluación y responsables de la calificación**

Es conveniente evaluar al personal docente dos veces al año. La primera evaluación servirá para detectar docentes que necesitan refuerzo o capacitación. La segunda observación servirá para tomar acciones correctivas.

Actualmente los coordinadores tanto de inglés como de español tienen sesiones semanales con las maestras en las cuales se programa la planificación de cada una para la semana siguiente. Se corrige cualquier error de planificación y se dan ideas para actividades dentro del aula. Estas

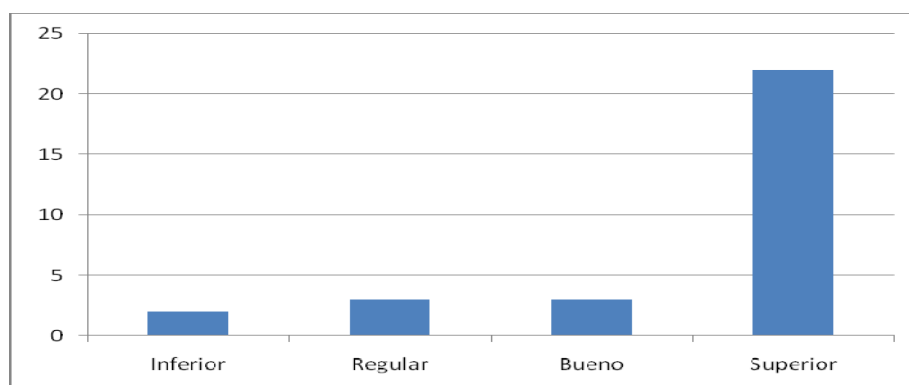
sesiones también ayudan a ver que todas las maestras de grado estén dando el contenido completo y éste se esté dando de manera sistemática.

Los coordinadores son los responsables de administrar la evaluación de desempeño a sus maestros y calificar las pruebas. Los coordinadores deberán entregar las pruebas a la directora que junto con el departamento de recursos humanos determinarán los pasos a seguir. Es importante que se le entregue el resultado a cada maestro con las observaciones de los coordinadores. Para esto se debe hacer citas con cada uno para que conozcan los resultados, comentarios u observaciones que hicieron los coordinadores.

## J. Validación del modelo

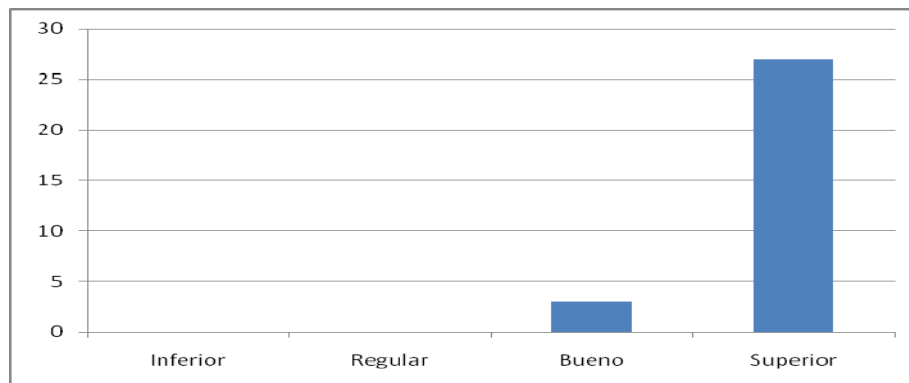
En el primer aspecto “Organización dentro del Aula”, dos maestros se catalogaron como *inferiores*, el cual representa el 7% del total. Tres maestros se catalogaron como *regulares* los cuales representan 10% del total. Tres maestros como *buenos*, representando otro 10% del total y por último 22 maestros se catalogaron como *superiores* y estos representan 73% del total. Las tablas a continuación muestran estos resultados en detalle.

	Organización dentro del aula
Inferior	2
Regular	3
Bueno	3
Superior	22



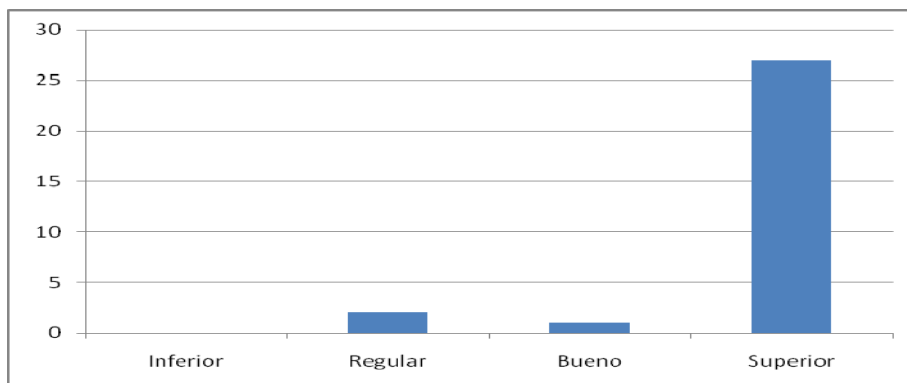
El segundo aspecto evaluó las “Capacidades pedagógicas” de cada maestro. Como lo muestran las tablas siguientes, no hubo ningún maestro que clasificara como *inferior* o *regular*. En cambio tres maestros fueron calificados y clasificaron como *buenos* el cual representa 10% del total y 27 maestros clasificaron como *superiores*, representando el 90% del total.

	Capacidades pedagógicas
Inferior	0
Regular	0
Bueno	3
Superior	27



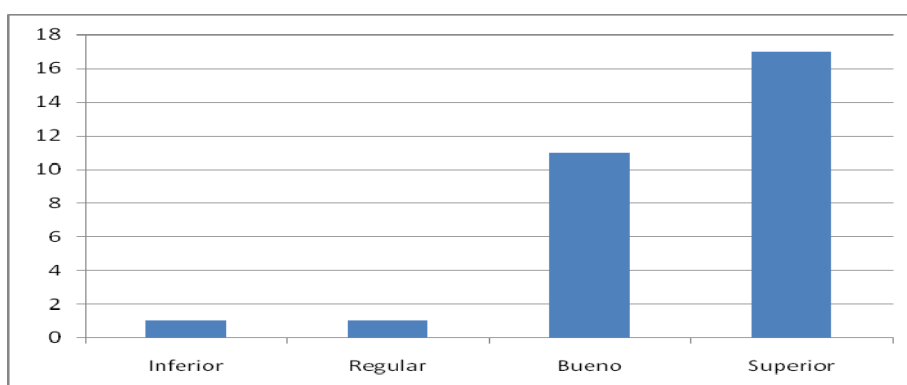
En el tercer aspecto “Capacidad de emocionalidad” dos maestros fueron catalogados como *regulares* y representan un 7% del total. Un maestro fue catalogado como *bueno* y representa un 3% del valor total. Por último 27 maestros fueron catalogados como *superiores* los cuales representan 90% del total.

	Capacidad de emocionalidad
Inferior	0
Regular	2
Bueno	1
Superior	27



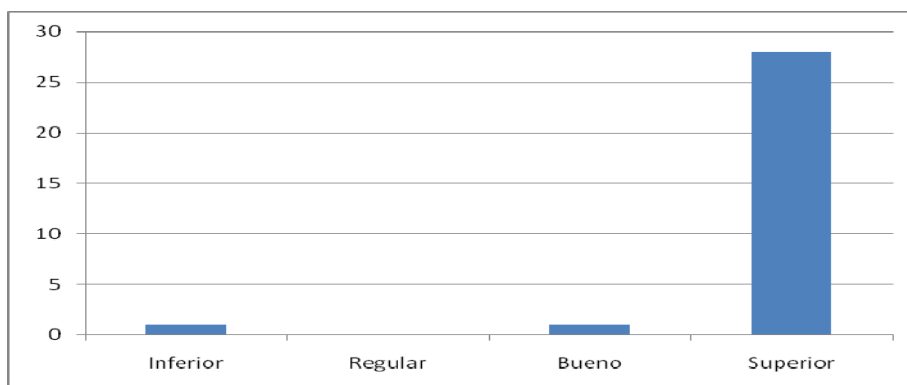
El cuarto aspecto que se evaluó fue “Responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales” y un maestro clasificado como *inferior* y uno maestro como *regular* el cual representa cada uno 3% del valor total, 11 maestros fueron calificados como *buenos* los cuales representan 37% del valor total y 17 maestros fueron calificados como *superiores* los cuales corresponden a 57% del valor total.

	Responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales
Inferior	1
Regular	1
Bueno	11
Superior	17



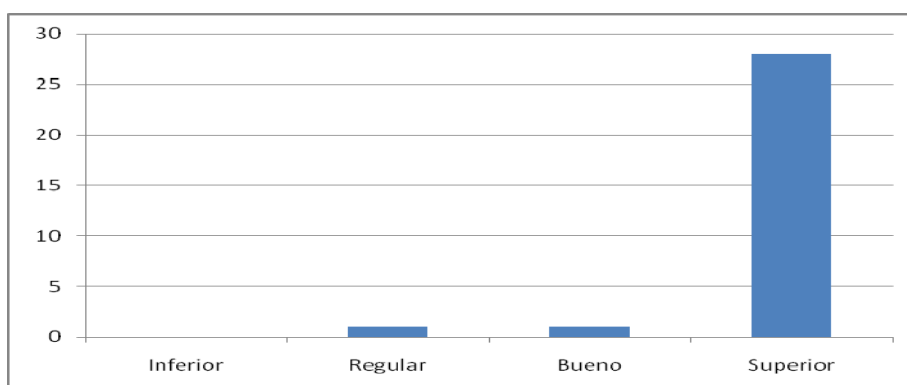
El quinto aspecto que se evaluó fue “Relaciones interpersonales con alumnos, padres, directores, etc”. Un maestro fue calificado como *inferior* y corresponde a un 3% del total. Un maestro se calificó como *bueno* y corresponde un 3% del valor total. Por último 28 maestros fueron calificados como *superiores* los cuales corresponden a un 94% del total.

	Relaciones interpersonales con alumnos, padres, directores, etc.
Inferior	1
Regular	0
Bueno	1
Superior	28



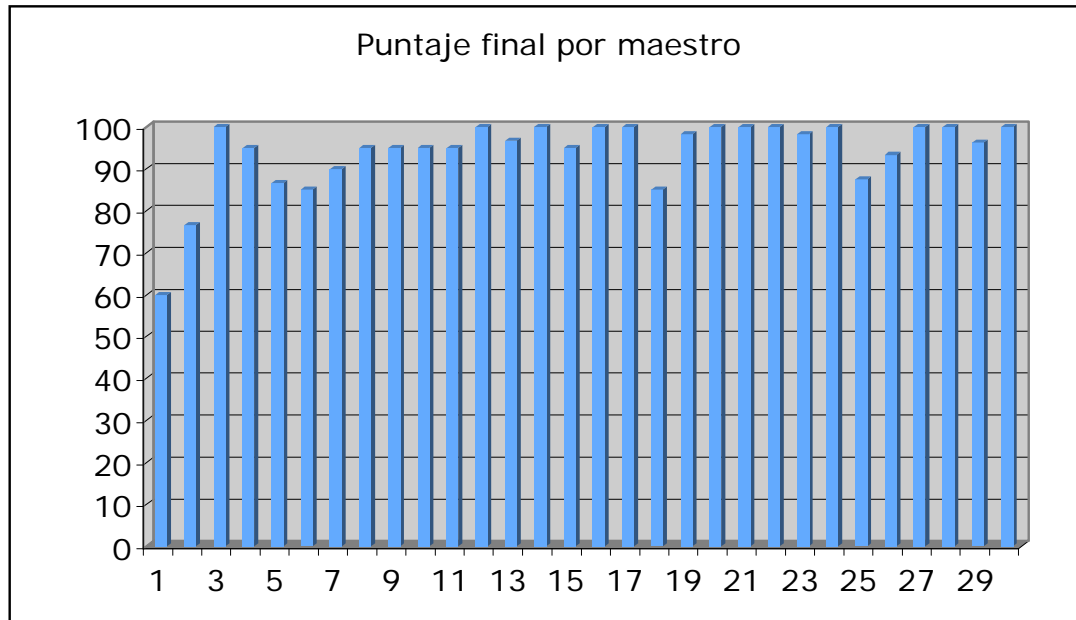
El último aspecto que se evaluó fue “Resultado de su labor educativa” Un maestro fue calificado como *regular* y uno como *bueno*, cada uno representando un 3% del total. 28 maestros fueron calificados como superiores los cuales representan un 94% del valor total.

	Resultado de su labor educativa
Inferior	0
Regular	1
Bueno	1
Superior	28



## K. Análisis de resultados

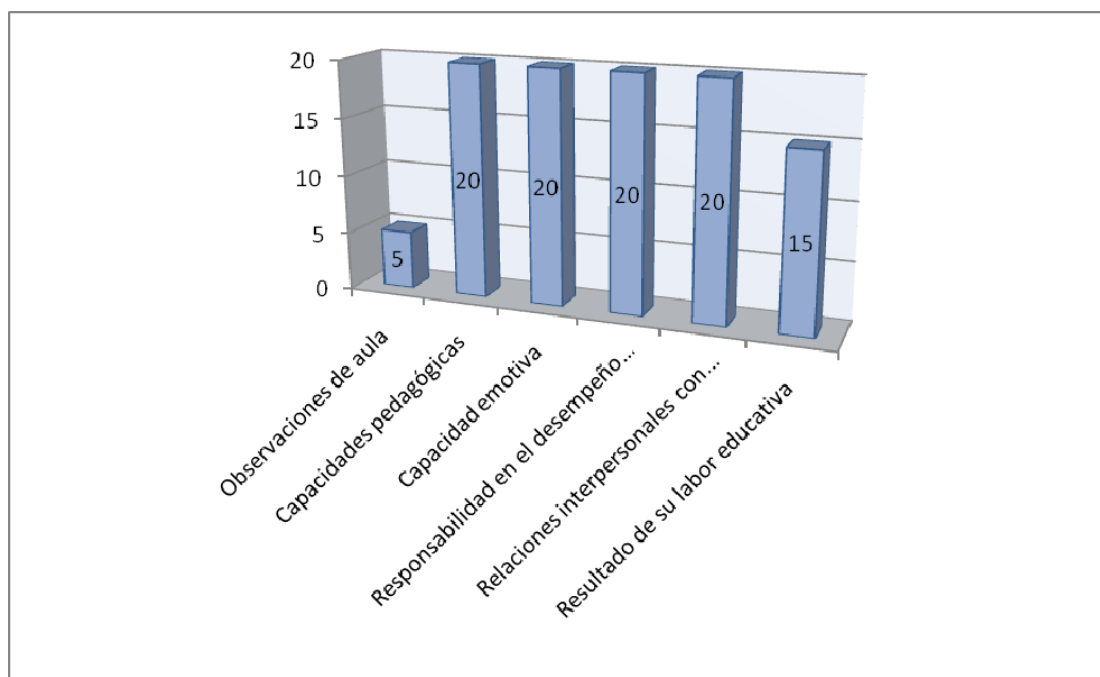
La tabla de resultados que se muestra a continuación muestra el puntaje por maestro:



Esta tabla muestra que:

- En el rango INFERIOR (0-25) no se presentó maestro.
- En el rango REGULAR (26-50) no se presentó maestro.
- En el rango BUENO (51-75) hay un total de 3,34% de maestros.
- En el rango SUPERIOR (76-100) hay un total de 96,66% de maestros.

Con los resultados obtenidos, la institución puede sentirse satisfecha de los punteos obtenidos. Sin embargo, deberá analizar al maestro # 1 quien obtuvo la calificación más baja. Como se mencionó en el inciso "G" la acción a tomar para este maestro sería darle seguimiento y apoyo en sus áreas débiles las cuales se muestran en la tabla siguiente:



El maestro # 1 necesita mejorar tres aspectos: su capacidad emotiva, la responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales y las relaciones interpersonales con alumnos, padres, directores y demás comunidad educativa. El colegio deberá tomar la decisión de despedir o dar apoyo a un maestro que puntea bajo en tres áreas seleccionadas por el colegio como las de más importancia.

## VI. CONCLUSIONES

El instrumento de evaluación mostró que la institución sí cumple su meta la cual es brindar educación preescolar de calidad a todos los estudiantes. Para cumplir con esta meta el colegio necesitaba asegurarse que contaba con maestros altamente capaces que mostraran tener los conocimientos, habilidades, actitudes, conductas y valores necesarios para brindar una educación de calidad.

Los resultados de la evaluación muestran haber cumplido con los objetivos. El primer objetivo que se estableció fue evidenciar la efectividad de los docentes. La evaluación concluye que 29 maestros evaluados fueron catalogados como “Superiores” al caer dentro del rango de 76-100 puntos. Esto muestra que el colegio cuenta con maestros que cumplen con el perfil de maestro que requiere el colegio para brindar una educación de calidad a todos sus alumnos en etapa preescolar.

Los coordinadores, encargado de recursos humanos y director concluyeron que esta evaluación sí proporciona la información necesaria para la toma de decisiones ya que es muy completa. Cumple con el objetivo de comprometer a los maestros sobre la responsabilidad de rendir cuentas sobre su trabajo.

El colegio pretende en el futuro realizar dos evaluaciones formales al año, una al principio, a otra a finales de año. De esta manera se podrá dar apoyo y seguimiento para mejorar las debilidades del maestro por medio de entrenamientos y capacitaciones en sus áreas débiles. En el futuro los coordinadores darán un informe al maestro sobre su evaluación de forma personalizada enfocándose en sus fortalezas y dando soluciones, ideas proactivas para mejorar sus debilidades.

La evaluación de desempeño ayudó a los coordinadores, encargados de recursos humanos y director a tomar decisiones en cuanto a asensos, despidos, o posibles transferencias dentro de la institución. También ayudó a valorar el trabajo y actividades de los maestros que puntearon en el rango

*superior*. Durante el proceso de evaluación se tuvo una comunicación abierta con el personal docente en el cual se cumple con el último objetivo propuesto para la evaluación.

## VII. RECOMENDACIONES

- Durante la contratación se deberá dejar claro el perfil. De esta manera el docente conocerá los criterios bajo los cuales será evaluado. Esto compromete al maestro sobre la responsabilidad que tienen de rendir cuentas sobre su trabajo.
- Evaluar los ítemes incluidos en el instrumento luego de concluir la segunda evaluación en el mismo año. Éste permitirá hacer los cambios que se consideren pertinentes con base en las necesidades particulares de la institución.
- Vincular la evaluación de desempeño con las capacitaciones al principio del año.
- Establecer un programa de incentivos para los maestros que mantengan un determinado promedio o bien que muestren crecimiento en áreas bajas. Este programa deberá ser establecido por la institución.
- Reescribir la pregunta # 2 del aspecto 4 ya que a la hora de realizar la prueba determinaron que era muy general.
- Establecer un programa de acciones correctivas para alcanzar la calidad propuesta.
- Tomar en cuenta el aspecto multicultural dentro de aula.
- Se debe complementar el proceso de evaluación con alguna característica personal.
- Reestructurar o delimitar bien los rangos.
- Contemplar para el futuro implementar una auto evaluación y evaluación de pares.

## VIII. BIBLIOGRAFÍA

Chruden, Herbert J., y Arthur W. Sherman. *Administración de Personal*.

México: Continental S.A, 1989.

Estefanía, José L., y Juan López. *Evaluación Interna del Centro y Calidad Educativa*. Madrid: Editorial CCS, 2001.

Guatemala. Mineduc. *Anuario Estadístico de la Educación*. 2008. Web.

<<http://www.mineduc.gob.gt/estadistica/2008/anuario/default.htm>>.

La página pidió que el artículo se citara de la siguiente manera:

Heckman JJ. *Invest in the very young*. In: Tremblay RE, Barr RG, Peters RDeV, eds. *Encyclopedia on Early Childhood Development* [online].

Montreal, Québec: Centre of Excellence for Early Childhood Development; 2004: 1-2. Disponible en:

<http://www.childencyclopedia.com/documents/HeckmanANGxp.pdf>. Accesado [15/3/09]

La página pidió que el artículo se citara de la siguiente manera:

Kamerman SB. *School readiness and internacional developments in early childhood education and care*. In: Tremblay RE, Barr RG, Peters RDeV, Boivin M, eds. *Encyclopedia on Early Childhood Development* [online].

Montreal, Québec: Centre of Excellence for Early Childhood Development; 2008:1-6. Disponible en:

<http://www.childencyclopedia.com/documents/KamermanANGxp-School.pdf>. Accesado [15/1/09]

La página pidió que el artículo se citara de la siguiente manera:

Kagan SL, Kauertz K. *Preeschool programs: Effective curricula*. In: Tremblay RE, Barr RG, Peters RDeV, eds. *Encyclopedia on Early Childhood Development* [online]. Montreal, Québec: Centre of Excellence for Early

Childhood Development; 2006: 1-5. Disponible en: <http://www.child-encyclopedia.com/documents/Kagan-KauerzANGxp.pdf>. Accesado [ 2/4/09]

Morrison, George S. *Educación Preescolar*. 9na ed. Madrid: Pearson Educación S.A, 2005.

Papalia DE, Olds SW, Feldman RD. *Psicología del Desarrollo*. 8va ed. McGraw Hill, 2001.

Robbins, Stephen. *La administración en el mundo de hoy*. México: Prentice Hall, 1998.

La página pidió que el artículo se citara de la siguiente manera:

Schweinhart LJ. *Preeschool programs*. In: Tremblay RE, Barr RG, Peters RDeV, eds. *Encyclopedia on Early Childhood Development* [online]. Montreal, Québec: Centre of Excellence for Early Childhood Development; 2006:1-7. Disponible en:

<http://www.childencyclopedia.com/documents/SchweinhartANGxp.pdf>.

Accesado[2/4/09]

Valdéz, Héctor. "Encuentro Iberoamericano sobre Evaluación del Desempeño Docente." *Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura*. OEI, 23 May 2000. Web.

## IX. ANEXO

### A. Anexo 1: Prueba

Maestro (a): \_\_\_\_\_

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

Sección: \_\_\_\_\_

Evaluador (a): \_\_\_\_\_

Fecha de Inicio: \_\_\_\_\_

Instrucciones: La evaluación de desempeño consistirá en evaluar al docente de acuerdo a 6 aspectos que son: Observaciones de aula, Capacidades pedagógicas, emocionales, responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales, relaciones interpersonales con alumnos, padres, directivos, docentes y comunidad escolar y resultados de su labor educativa. Se deberá contestar sí o no a las siguientes preguntas.

#### I. Observación de aula

#	Clase	SÍ	NO
1.	La clase está decorada de acuerdo al tema y la unidad		
2.	Orden ( los materiales están colocados en el lugar que les corresponde)		
3.	Limpieza ( la basura está colocada en su lugar, no hay suciedad visible)		

#### II. Capacidades pedagógicas

#	Ejecución	SÍ	NO
1.	La planificación se entrega en el tiempo estipulado		
2.	La planificación es clara y sigue los pasos: motivación, actividades y evaluación.		
3.	El plan lleva un orden y es fácil de seguir.		
4.	La clase se imparte de acuerdo a la planificación		
5.	El maestro (a) inicia y finaliza el período de clases a tiempo.		

#	Motivación	SÍ	NO
6.	El maestro (a) utiliza varias técnicas de motivación.		
7.	El maestro (a) sigue una secuencia de actividades.		

#	Presentación	SÍ	NO
8.	Muestra profesionalismo (se desenvuelve de una forma correcta y respetuosa hacia sus estudiantes y demás comunidad escolar)		
9.	Muestra entusiasmo hacia lo que enseña, sus estudiantes y actividades escolares		
10.	Apariencia personal (llega bien vestido al colegio y tiene buena higiene personal)		
11.	Muestra creatividad al presentar el tema		
12.	Utiliza técnicas que incrementan la atención de los estudiantes		
13.	Buen desarrollo y dominio del tema		

#	Presentación	SÍ	NO
14.	Utiliza técnicas que incrementen el vocabulario de los estudiantes		
15.	Los contenidos son presentados de forma organizada e interesante		
16.	Usa técnicas dinámicas en clase		
17.	Se asegura de que todos los estudiantes participen y estimula su progreso.		
18.	Utiliza recursos didácticos.		
19.	Articula correctamente las palabras/ utiliza un tono de voz claro y pronuncia correctamente las palabras		
20.	Cuenta con el material necesario y adecuado para el tema		
21.	Integra el tema a otros contenidos, material y diversas experiencias.		

#	Actividades	SÍ	NO
22.	Las actividades son coherentes con los aprendizajes.		
23.	Comunica las instrucciones de trabajo en forma adecuada		
24.	Desarrolla habilidades de pensamiento		
25.	Verifica el logro de los objetivos (retroalimentación)		
26.	Implementa actividades de cierre.		

#	Control del grupo	SÍ	NO
27.	El maestro maneja las diferentes dinámicas con orden y supervisión.		
28.	El maestro atiende las diferentes necesidades que presentan los alumnos de acuerdo a sus diferencias individuales.		
29.	El maestro promueve valores morales		
30.	Es un modelo de respeto y justicia con sus estudiantes		
31.	Los estudiantes siguen rutinas con orden y precisión		
32.	Utiliza estrategias asertivas y creativas para modificar actitudes		
33.	Los estudiantes muestran tener hábitos de trabajo		

**Aspectos positivos:**


---



---



---

**Sugerencias:**


---



---



---

**Otras Observaciones:**


---



---



---

**III. Capacidad emotiva:**

#		SÍ	NO
1.	Muestra dedicación pedagógica y conocimiento del cargo		
2.	Muestra responsabilidad en su trabajo		
3.	Trabaja en equipo		
4.	Muestra honestidad y lealtad hacia el colegio		
5.	Muestra conocimiento del cargo		
6.	Muestra actitud positiva e iniciativa		
7.	Muestra liderazgo		
8.	Muestra empatía		

**IV. Responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales:**

#		SÍ	NO
1.	El docente asiste al colegio regularmente  No. de ausencias con excusa ____ No. de ausencias sin excusa ____ No. de impuntualidades ____		
2.	El maestro es puntual y respeta el horario establecido		
3.	El maestro participa en todas las capacitaciones		
4.	El maestro participa en momentos de reflexión entre docentes		
5.	El maestro ha cumplido la normativa establecida por el colegio		
6.	Nivel Académico  Técnico__ Licenciatura__ Maestría__ Técnico__		
7.	Muestra autonomía profesional para desarrollar su tarea en la institución		
8.	Entiende y practica las políticas y procedimientos establecidos por el colegio		

**V. Relaciones interpersonales con alumnos, padres, directivos, docentes y comunidad escolar en general**

#		SÍ	NO
1.	El maestro se relaciona apropiadamente con los alumnos y establece un vínculo con ellos		
2.	Establece relaciones de trabajo positivas con los estudiantes, colegas y padres de familia		
3.	Muestra compromiso		
4.	Muestra flexibilidad al trabajar con otros y se ajusta al cambio		
5.	Tiene sentido del humor apropiado		
6.	Toma decisiones y resuelve problemas de manera razonada y madura		
7.	Muestra buen juicio y es sensitivo durante la toma de decisiones		
8.	Previene problemas y promueve un ambiente sano y positivo en clase		
9.	Se comunica de manera apropiada utilizando técnicas verbales y no verbales.		

#		SÍ	NO
10.	Escribe de manera clara y legible. Utiliza ortografía y gramática apropiadamente.		
11.	Muestra tener altas expectativas respecto al desarrollo de sus alumnos		
12.	Buena relación con los padres de familia		
13.	Buena comunicación de rendimiento con los padres de familia		
14.	Respetar las diferencias de sus alumnos		

**VI. Resultados de su labor educativa:**

**Comente el rendimiento académico alcanzado por los alumnos en las asignaturas que imparte:**

---



---



---

#		SÍ	NO
1.	Los estudiantes muestran haber alcanzado los objetivos intelectuales de la institución		
2.	Los estudiantes muestran haber alcanzado los objetivos sociales de la institución		
3.	Los estudiantes muestran haber alcanzado los valores que propone la institución		
4.	Los estudiantes muestran un sentimiento de "logro" y actitud positiva hacia el colegio y su maestra		

---

Firma maestro

---

Firma evaluador

## **B. Anexo 2: Manual del evaluador**

### **Manual del evaluador**

Evaluador,

A continuación se le presenta, una guía la cual le ayudará durante la evaluación. Recuerde que una evaluación docente deberá proporcionar información verídica sobre el rendimiento del maestro. De lo contrario podría perjudicar la calidad de educación que está brindando la institución.

#### **Propósito de la evaluación:**

- ✓ Mostrar la eficiencia y calidad de educación que los maestros están impartiendo en el colegio.
- ✓ Comprometer a los maestros sobre la responsabilidad de rendir cuentas de su trabajo.
- ✓ Determinar puntos débiles para retroalimentar y capacitar al personal.
- ✓ Tomar decisiones en cuanto a asensos, despidos, transferencias que se puedan hacer dentro de la institución.
- ✓ Valorar el trabajo y actitudes positivas de maestros.

#### **Pasos a seguir durante la evaluación:**

1. Como primer punto, entregue a los maestros los aspectos a ser evaluados, y conteste a cualquier duda que puedan tener. Los maestros deben de estar concientes del método que se utilizará y el porcentaje de importancia que se le da a cada aspecto.
2. Como segundo punto programe las evaluaciones de acuerdo a los grados y horarios de cada maestra. Recuerde asignar un período para cada maestra.

3. Lea la evaluación y la definición de los aspectos antes de empezar a evaluar para no perder tiempo.
4. Recuerde que no debe decirle a la maestra cuándo será observada ya que esto impide hacer una evaluación objetiva.
5. Deberá hacer los comentarios necesarios para que la evaluación esté completa. No debe dejar espacios en blanco.
6. Al final, entregue la evaluación, al director o encargado de recursos humanos para que la califique.
7. El evaluador deberá citar al docente para dar los resultados de la evaluación y hacer los comentarios. Esta cita deberá ser programada en los siguientes 6 días en que se realizó la evaluación.

### **Criterios de evaluación**

A continuación se le presentan los aspectos que serán evaluados y el número de indicadores para cada criterio. Léalos y coméntelos para asegurarse que no tiene ninguna duda.

Organización dentro del aula: Durante una evaluación de desempeño es necesario hacer observaciones dentro del aula ya que esto permite al evaluador observar la decoración de la clase, el orden y la limpieza. Este aspecto tiene tres indicadores y una ponderación de 5% de la nota final.

Capacidad pedagógica: Durante las observaciones es necesario analizar la capacidad pedagógica del docente. Éste incluye las capacidades para hacer lecciones interesantes, presentar el material de forma que motive al estudiante, la calidad de comunicación verbal y no verbal con el estudiante, la planificación, el clima que se maneja dentro del aula etc. Este aspecto tiene 32 indicadores y tiene una ponderación de 20% de la nota final.

Capacidad de emocionalidad: Durante las observaciones es necesario analizar la parte afectiva del docente. En ésta se estará observando si el maestro muestra vocación por lo que hace, es seguro de sí mismo, es justo, realista, muestra alegría y satisfacción por lo que hace, etc. Este aspecto tiene 8 indicadores y tiene una ponderación de 20% de la nota final.

Responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales: Durante la evaluación de desempeño es importante hacer notar las ausencias, llegadas tardes, la participación en actividades de desarrollo profesional, si respeta o no la normativa que establece el colegio, el nivel profesional que tiene el docente, etc. Este aspecto tiene ocho indicadores y tiene una ponderación de 20% de la nota final.

Relaciones interpersonales con alumnos, padres, directores, maestros y comunidad: Durante las observaciones es importante identificar la relación que el maestro tiene con lo que lo rodean. Debe establecerse qué clase de comunicación están teniendo, qué tanta preocupación y comprensión muestran por los problemas de los alumnos, si tiene o no altas expectativas hacia sus alumnos, la relación con los padres de familia y observar si éste respeta o no las diferencias entre los alumnos. Este aspecto tiene 14 indicadores y una ponderación de 20% de la nota final.

Resultados de la labor educativa: Es necesario que durante la evaluación se determine si los estudiantes alcanzaron los objetivos sociales, éticos e intelectuales de la institución. Este aspecto tiene cuatro indicadores y una ponderación de 15% de la nota final.

### **Ponderación de los criterios de calificación:**

Para la ponderación se diseñó dos tablas. La primera muestra una escala de medición donde cada fila representa un aspecto el cual será degradado en una escala de calificación que va de un desempeño inferior hasta un superior.

<b>Aspecto</b>	<b>Inferior</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>superior</b>
<b>Organización dentro del aula</b>	<b>0 indicadores observados</b>	<b>1 indicador observado</b>	<b>2 indicadores observados</b>	<b>3 indicadores observados</b>
<b>Capacidad pedagógica</b>	<b>0-8 indicadores observados</b>	<b>9-17 indicadores observados</b>	<b>18-26 indicadores observados</b>	<b>27-33 indicadores observados</b>
<b>Capacidad de emocionalidad</b>	<b>0-2 indicadores observados</b>	<b>3-4 indicadores observados</b>	<b>5-6 indicadores observados</b>	<b>7-8 indicadores observados</b>
<b>Responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales</b>	<b>0-2 indicadores observados</b>	<b>3-4 indicadores observados</b>	<b>5-6 indicadores observados</b>	<b>7-8 indicadores observados</b>
<b>Relaciones interpersonales con alumnos, padres, directores, etc.</b>	<b>0-3 indicadores observados</b>	<b>4-7 indicadores observados</b>	<b>8-11 indicadores observados</b>	<b>12-14 indicadores observados</b>
<b>Resultado de su labor educativa</b>	<b>1 indicador observado</b>	<b>2 indicadores observados</b>	<b>3 indicadores observados</b>	<b>4 indicadores observados</b>

La segunda tabla muestra el porcentaje o valor de importancia que se le dió a cada aspecto evaluado. Éste porcentaje fue consensuado por las coordinadoras y directora en la primera fase del proceso. Este se dividió entre los rangos de inferior hasta superior para poder obtener un puntaje sobre 100.

Aspecto	Ponderación	Inferior	Regular	Bueno	superior
Organización dentro del aula	5%	0-1.25	1.26-2.5	2.6-3.75	3.76-5
Capacidad Pedagógica	20%	0-5	6-10	11-15	16-20
Capacidad de emocionalidad	20%	0-5	6-10	11-15	16-20
Responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales	20%	0-5	6-10	11-15	16-20
Relaciones interpersonales con alumnos, padres, directores, etc.	20%	0-5	6-10	11-15	16-20
Resultado de su labor educativa	15%	0-3.75	3.76-7.5	7.76-11.25	11.26-15

TOTAL	100 pts	Inferior Rango entre 0-25	Regular Rango entre 26-50	Bueno Rango entre 51-75	Superior Rango entre 76-100
-------	---------	---------------------------------	---------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------

El maestro que obtuvo una puntuación de 0-50 puntos (el cual cae en el rango *inferior* y *regular*) es considerado uno *no* aceptable. Los coordinadores se reunirán para determinar la acción a tomar que podría ser una o varias de las siguientes:

- Entrenamiento en el área específica.
- Observación de aulas.
- Llamada de atención.
- Despido.

El maestro que obtuvo una puntuación de 51-100 puntos (los cuales entran dentro del rango *bueno* y *superior*) será considerado aceptable el cual *si* llena las expectativas de la institución.

El coordinador deberá hacer lo siguiente con aquellos que obtuvieron un puntaje de 51-75 puntos los cuales entran dentro del rango *bueno*,

- Dar seguimiento y apoyo al maestro en las áreas en las cuales necesita reforzar.

El maestro que obtuvo una puntuación de 76-100 puntos se les dará un reconocimiento por su buen trabajo.

Al concluir la aplicación del instrumento el coordinador o departamento encargado deberá presentar los resultados a los maestros con las recomendaciones necesarias para que mejore su trabajo. Estas recomendaciones serán específicas y basadas en el área débil del empleado. Los resultados serán entregados en los siguientes 6 días subsecuentes al término de la evaluación.