

Desempeño Docente: Características y métodos para evaluar el trabajo docente.

Cadenas M. Milángela del V. ¹
León S. Aníbal ²

RESUMEN.

El presente artículo tiene la finalidad de explicar la evaluación de la práctica pedagógica de los docentes en las escuelas a través de un conjunto de planteamientos teóricos y de métodos sobre el desempeño: sus características, importancia e implicaciones en el ámbito educativo. Con la discusión de este tema se espera contribuir con el proceso de transformación de los docentes, dotándolos de herramientas que permitan el mejoramiento de la organización escolar.

Palabras Claves: Desempeño, evaluación del desempeño, desempeño docente.

Evaluation of Teacher's Work

Abstract.

In this paper the evaluation of the pedagogical practice of teachers, through a set of theory and methods regarding the work of teachers, its characteristics, importance and implication in education, is analyzed. The discussion of this topic should contribute to the improvement of teachers, providing them with the tools to develop a better school organization.

Key Wods: Acting, evaluation of the performance, educational performance.

¹Directora (E) NER. EST. 021.Merida

²Profesor de la Universidad de Los Andes.

Recibido: 15-09-06

Aprobado: 20-10-06

Introducción.

La docencia es una actividad cargada de múltiples matices, donde el proceso didáctico se ve enriquecido por las distintas experiencias, emociones y sentimientos de los alumnos.

El docente en su actuación desarrolla tres roles principales, que lo distinguen, a saber: el rol de planificador, evaluador y ejecutor dentro de los ambientes de aprendizaje. A la par de estos determinantes papeles, desarrolla las otras facetas como promotor social e investigador.

Como se observa, son múltiples los aspectos que distinguen la actuación los docentes en el aula y fuera de ésta, lo que nos permite conocer su desempeño, que en términos generales es la ejecución de las diferentes tareas que realiza el docente dentro de su cargo.

A través de este artículo valiéndose de distintos autores se pretende dar a conocer los rasgos teóricos que distinguen el desempeño. En su primera parte se tratará los aspectos referidos a la teoría de desempeño, evaluación del desempeño y los métodos de evaluación desde el punto de vista administrativo. Seguidamente, se exponen las características y métodos de la evaluación del desempeño docente.

Teoría General del Desempeño.

El docente es uno de los principales actores del sistema educativo, es el encargado directo de la formación de los niños en situación escolar. En él confluyen un sinnúmero de experiencias, sentimientos y creencias de la vida cotidiana del niño que se mezclan con su propia vida.

El docente muchas veces es objeto de críticas y alabanzas de los distintos actores sociales, pues no pasa inadvertida su encomiable labor. Su Trabajo lo constituyen distintos elementos y tareas que lo hacen coparticipes de una organización llamada escuela.

En la organización escolar se destaca el papel de docente como formador y mediador de los aprendizajes, el cual materializa su labor a través de sus roles de planificador, evaluador y ejecutor de la política educativa.

El desempeño en términos generales es la percepción de la recompensa y el esfuerzo realizado, sustentado en las habilidades y capacidades de las personas y su percepción del papel que ejecutan (Chiavenato; 2000:356). Por otra parte, el desempeño posee una metodología y un conjunto de instrumentos que permiten evaluar la competencia del personal. En este caso el centro de análisis es el docente, que es evaluado a menudo por el personal directivo, el supervisor y otros.

En tal sentido, a través de este artículo se trata de indagar sobre las distintas definiciones de desempeño, sus características, criterios, instrumentos de evaluación del trabajo y sus implicaciones en la profesión docente.

Definiciones de Evaluación del Desempeño.

Al indagar en la teoría de la evaluación del desempeño, se encuentran un sinnúmero de definiciones que lo describen. Asimismo, permiten reconocer su importancia como proceso de fortalecimiento de la estructura administrativa.

En primer lugar, Byars y Rue (1996:302), exponen que la evaluación de resultados: “es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora”. Según esta afirmación, la evaluación del desempeño es la forma de conocer cómo la persona ejecuta determinado trabajo y tiene como meta mejorar la productividad a través de actividades que realiza en el aula. Estos autores conciben el desempeño como un proceso sumativo que genera resultados a la organización con respecto a las metas de productividad preestablecidas.

Otra definición ofrece Gary Dessler (1994:329) en donde se destaca la importancia de evaluar el desempeño y expone lo siguiente: Hay varias razones para evaluar el desempeño. Primero, las evaluaciones de desempeño ofrecen información con base en la cual pueden tomarse decisiones de promoción y remuneración. Segundo, las evaluaciones ofrecen la oportunidad para que el supervisor y el subordinado se reúnan y revisen el comportamiento relacionado con el trabajo. La mayoría de las personas necesitan y desean retroalimentación con respecto a su desempeño. Esto a su vez permite que ambos desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia que la evaluación haya descubierto y permite reforzar las cosas que el subordinado hace correctamente.

La evaluación del desempeño permite reforzar las conductas o comportamientos positivos de la labor realizada y, a la vez, contribuye a conocer las debilidades y deficiencias de las tareas acometidas. En este proceso, el superior juega un papel significativo no solamente al evaluar, sino al crear oportunidades de conocer a fondo el trabajo realizado por el empleado y la importancia de su labor.

En conclusión, esto permite inferir que, la evaluación del desempeño es un proceso en el que es posible conocer las fortalezas y debilidades de los individuos en su actuación dentro de determinado cargo. Asimismo, conduce hacia el desarrollo de estrategias de mejora para superar tales deficiencias. También permiten comprender diferentes situaciones que rodean el desempeño profesional de cada individuo.

Características de la Evaluación del Desempeño.

Las características de un método de evaluación del desempeño según Wether y Davis (1998) citado por Matheus y Gutiérrez (1999) son las siguientes:

Estándares. Es el aspecto más delicado de la evaluación del desempeño, consiste en identificar las pautas adecuadas. En este sistema se equipara los estándares a criterio de evaluación, son formas de identificar los patrones de éxito en una actividad. Al respecto Wether y Davis (1998) aseguran que los estándares son los parámetros que permiten mediciones más objetivas y para ser efectivas deben guardar relación estrecha con los resultados que se desean en cada cargo.

Información. Toda evaluación se sustenta en un proceso rico de información que le permite a los administradores juzgar el rendimiento de los empleados, para lo cual debe considerar ciertos asuntos concernientes a este aspecto. Uno de ellos es la fuente de información ubicada en el supervisor o supervisores de la persona evaluada, los compañeros de trabajo, la persona evaluada, los subordinados a la persona evaluada e individuos que están fuera del ambiente del trabajo. Con frecuencia algunas organizaciones utilizan a varios de sus miembros, como equipo, para evaluar al personal. Emplean a supervisores, subordinados y compañeros de trabajo que cooperan para hacer el trabajo de evaluación. Asimismo debe contarse con la participación del docente mismo en el

proceso de evaluación y reducir así la hostilidad que existe entre supervisores y subordinados sobre los resultados.

Mediciones de Desempeño.

Los sistemas de calificación de cada labor se expresan a través de mediciones del trabajo, las cuales son necesarias para el proceso de evaluación. Estos sistemas tienen como finalidad estimar y determinar el desempeño del trabajador, relativo a los ritmos de trabajo, eficiencia y habilidades en tareas determinadas como propias del trabajo en sí mismo.

La observación de las labores para la clasificación pueden hacerse de forma directa e indirecta. La observación directa ocurre cuando el calificador lo ve en persona, a diferencia de la observación indirecta que el calificador debe basarse en otros elementos como el informe escrito para determinar la capacidad de información que pueda manejar el trabajador. Por lo general, estas observaciones son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas y estas pueden diferir mucho en lo que ocurre en la realidad (Chiavenato, 2000).

En este orden de ideas, las mediciones de desempeño pueden ser objetivas y subjetivas. Las objetivas son las que resultan verificables por otras personas y generalmente tienden a ser de índole cuantitativo basándose en aspectos con los números de unidades que resultan defectuosas, tasa de ahorro de materiales, entre otros; mientras que las mediciones subjetivas son las calificaciones no verificables que se pueden considerar como opiniones del evaluador. Por todas las razones antes mencionadas los especialistas en recursos humanos prefieren las mediciones de observación directa y objetiva.

Métodos de Evaluación del Desempeño.

Según Chiavenato (ob cit), los principales métodos tradicionales de evaluación del desempeño son los métodos de escala, investigación de campo, incidente crítico y métodos mixtos:

1. Método de las escalas gráficas. Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza formulario de doble entrada en donde las filas (horizontales) representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas

(verticales) representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar. Cada factor se define con un resumen, sencillo y objetivo. Cuando mejor sea este resumen, mayor será la precisión del factor. Cada uno de éstos se dimensiona para reflejar desde un desempeño pobre o insuficiente hasta el óptimo o excelente.

Este método es muy criticado porque reduce los resultados a expresiones numéricas mediante la aplicación de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones personales introducida por los evaluadores.

2. Método de Investigación de campo. Este método de evaluación esta desarrollado con base a entrevistas de un especialista en evaluación, con el superior inmediato de los trabajadores, mediante los cuales evalúa el desempeño de sus subordinados, buscando las causas, orígenes y los motivos de tal desempeño, mediante análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación más amplio que permite, además de emitir un diagnóstico del desempeño del empleado, planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización.

3. Método de incidente crítico Se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de producir resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). En consecuencia, el método no se preocupa por las características normales, sino exactamente por aquellas características muy positivas o negativas excepcionales. Se trata de una técnica en el que el supervisor inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos o excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de sus subordinados. Así, el método de incidente crítico se centra en excepciones - tanto positivas como negativas - en el desempeño de las personas. Las excepciones positivas deben realizarse y ponerse más en práctica, en tanto que las negativas deben corregirse o eliminarse. Cada factor de evaluación se utiliza en términos de incidentes críticos o excepciones.

4. Métodos mixtos.

4.1. Método de comparación por pares. Es un método de evaluación del desempeño que compara a los empleados dos en dos. La aplicación del

sistema de comparación por pares sólo se recomienda cuando los evaluadores no estén en condiciones de utilizar otro método de evaluación más precisa, porque es un proceso muy sencillo y poco eficiente.

4.2. Método de frases descriptivas. Es un método ligeramente diferente de método de elección forzada porque no es obligatoria la elección de frases. El evaluador señala la frase que caracteriza el desempeño. Entre otros métodos mixtos se mencionan algunos que se corresponden a las nuevas tendencias de evaluación del desempeño.

4.3. Autoevaluación. Cada persona puede y debe evaluar su propio desempeño como medio para alcanzar las metas y los resultados fijados, y superar las expectativas planteadas en el cargo; para determinar las necesidades y carencias personales, para mejorar la práctica profesional; igualmente, definir las fortalezas y debilidades y determinar lo que debe reforzar y cómo mejorar.

4.4. Administración por objetivos. Consiste en que el empleado como el supervisor deben establecer conjuntamente los objetivos del desempeño deseables, con el fin de que los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr los mismos, por haber participado en su formulación, además como pueden medir sus progresos, los empleados pueden efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograr los objetivos, para que estos se cumpla el empleado debe recibir retroalimentación periódica.

4.5. La entrevista. Los propósitos de una entrevista de evaluación del desempeño son:

- Dar al subordinado las condiciones necesarias para mejorar su trabajo mediante la comunicación clara e inequívoca de su estándar de desempeño
- Dar al subordinado una idea clara acerca de cómo se esta desempeñando.
- Discutir los dos (empleado y gerente) sobre la manera de desarrollar y utilizar las aptitudes.
- Estimular relaciones personales más fuertes entre el gerente y los subordinados, en los cuales ambos estén en condiciones de hablar con franquezas lo referente al trabajo.
- Eliminar o reducir las discrepancias, tensiones, ansiedades e incertidumbres.

Características de la evaluación del desempeño docente.

El ejercicio y evaluación del desempeño docente a nivel de la Educación Básica, Media Diversificada y Profesional se encuentra amparada jurídicamente por: 1) Ley Orgánica de Educación (1980, Arts. 78 y 91); 2) Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación (1986, Art. 91); 3) El Reglamento General del Ejercicio de la Profesión Docente (1991).

La evaluación del desempeño docente se ha convertido en un tema prioritario de las políticas referidas a docentes en muchos países, particularmente en aquellos del mundo desarrollado. Esto se explica por varias razones, algunas de las cuales se relacionan directamente con la necesidad de mejorar los resultados de aprendizaje del sistema educativo y el supuesto que los maestros tienen un rol decisivo en el logro de estos resultados.

A continuación se presentan las características del desempeño docente, fundamentado en el planteamiento de Héctor Valdéz Veloz (2000).

Funciones de la evaluación del desempeño docente. Las funciones del proceso evaluación el desempeño docente deben ser:

1. Diagnóstica: Caracterizar el desempeño docente en un período determinado, considerando sus principales aciertos y desaciertos, a fin de que la Autoridad gué las acciones de capacitación que coadyuven a la superación de los desaciertos.

2. Instructiva: Debe producir una síntesis de los indicadores del desempeño docente. Así, los actores involucrados se instruyen, aprenden del mismo e incorporan una nueva experiencia de aprendizaje laboral.

3. Educativa: Valora las acciones del docente, sus motivaciones y actitudes hacia el trabajo. Así, el docente descubre cómo docentes, padres, estudiantes y directivos perciben su trabajo, y puede trazarse una estrategia para superar sus desaciertos.

4. Desarrolladora: El evaluado enriquece su madurez, y la relación intersubjetiva pasa a ser intrapsíquica: el docente autoevalúa, crítica permanentemente su desempeño, no teme a sus errores, aprende de ellos y conduce mejor su trabajo, comprende con precisión cuánto no sabe y necesita conocer; se libera de las insatisfacciones consigo mismo, y siente la necesidad de autoperfeccionamiento.

5. Retroinformación: A docentes y estudiantes se les informa permanentemente sobre las características, avances, logros y dificultades de cada uno. Reforzamiento: En dos perspectivas: influye en la motivación del docente y ayuda a evocar, aplicar y transferir conocimientos.

6. Toma de decisiones: Sirve como elemento de juicio para tomar decisiones orientadas a optimizar el proceso de aprendizaje.

Propósito de la evaluación del desempeño docente. Mejoramiento de la escuela y de la enseñanza en el aula.

Resulta especialmente adecuado la evaluación del docente y la mejora de la escuela en aquellos sistemas escolares en que se están utilizando modelos de evaluación que sirven para establecer objetivos. En dichos contextos, se puede pedir a los profesores que hagan de la mejora de la escuela parte de su objetivo de crecimiento y, por tanto, parte de su proceso de evaluación. Uno de los objetivos centrales de la evaluación del trabajo docente es afianzar el sentido de responsabilidad, compromiso y desarrollo profesional.

Responsabilidad y desarrollo profesional.

La evaluación del docente debe servir para dos propósitos básicos: responsabilidad y desarrollo profesional. El primero de ellos implica la reunión de datos para determinar el grado en que los profesores han alcanzado niveles mínimos aceptables de competencia y definido los estándares que deben lograr. El interés por la responsabilidad ha tendido a dominar los pensamientos y las acciones de los directivos responsables de la evaluación de los profesores. Existen tres factores que pueden influir en la eficacia de la evaluación diseñada para el desarrollo del profesor:

1. Factores contextuales (clima organizativo, recursos, liderazgo. Entre otros).
2. Factores relativos a procedimientos (instrumentos utilizados para la reunión de los datos, uso de otras fuentes de retroalimentación, entre otros).
3. Factores relativos al profesor (motivación, eficacia, entre otros).

Modelos de evaluación del desempeño del docente, interpretando a ValdézVeloz (2000).

Con el objetivo de facilitar el marco de referencia para comprender mejor la práctica de la evaluación de la acción docente en algunos países se ha iniciado

un proceso de reforma educativa, presentamos a continuación los cuatro modelos de evaluación de la eficiencia docente:

1. Modelo centrado en el perfil del maestro. Este modelo consiste en evaluar el desempeño de un docente de acuerdo a su grado de concordancia con los rasgos y características, según el perfil previamente determinado, de lo que constituye un profesor ideal. Estas características se pueden establecer elaborando un perfil de las percepciones que tienen diferentes grupos (alumnos, padres, directivos, profesores) sobre lo que es un buen profesor o a partir de las observaciones directas o indirectas, que permitan destacar rasgos importantes de los profesores que están relacionados con los logros de los alumnos.

2. Modelo centrado en los resultados obtenidos. La principal característica de este modelo consiste en evaluar el desempeño docente mediante la comprobación de aprendizajes o resultados alcanzados por los alumnos.

3. Modelo centrado en el comportamiento del docente en el aula. Este modelo propone que la evaluación de la eficacia docente se haga identificando aquellos comportamientos del profesor que se consideran relacionados con los logros de los alumnos. Dichos comportamientos se relacionan, fundamentalmente, en la capacidad del docente para crear un ambiente favorable para el aprendizaje en el aula. El modelo de referencia ha predominado desde la década de los años sesenta empleando pautas de evaluación, tablas de interacción o diferentes escalas de medidas del comportamiento docente.

4. Modelo de práctica reflexiva. Consiste en una instancia de reflexión supervisada. Se trata de la evaluación para la mejora del personal académico y no de control por motivo de despidos o promoción. A este modelo se le llama reflexión en la acción y que requiere de una reflexión sobre la acción o evaluación después del hecho para ver los éxitos, los fracasos y las cosas que podrían haber hecho de otra manera.

Criterios para evaluar el desempeño docente. La evaluación implica una recogida de información sobre el objeto que se pretende evaluar y juzgar dicha información en función de unos criterios establecidos. Al respecto, si la información recogida no es pertinente o adolece de objetividad y fiabilidad, las

valoraciones pueden ser consideradas como no fundamentadas, si los criterios de evaluación no están claros los juicios del evaluador pueden ser considerados como gratuitos.(Díaz,1997 citado por Gutiérrez y Matheus,1999:76).

Los criterios son los indicadores previamente establecidos para evaluar el desempeño, esto se realiza para establecer un sistema de evaluación más objetivo y confiable. Los criterios o el criterio que la gerencia escoja para evaluar el desempeño del empleado, tendrán ciertas influencias sobre lo que hagan los empleados. Según los tres grupos más populares de criterios que deben ser tomados en cuenta son los siguientes:

1. Los resultados de las tareas. Si lo que cuenta es el fin, en lugar de los medios, la gerencia deberá evaluar los resultados de las tareas del empleado.

2. Comportamiento. En la mayoría de los casos, es difícil identificar resultados específicos que podrían ser atribuidos directamente a las acciones de un empleado: Pero aun así la gerencia evalúa el comportamiento del empleado sobre la base de su desempeño, incluyendo la rapidez en que realiza sus labores, estilo de liderazgo y comportamientos pertinentes a su labor, entre otras.

3. Característica. El conjunto más débil de criterio, el cual no obstante es ampliamente utilizado por los organizadores, es el de las características individuales. Algunos autores sostienen que son más débiles que los resultados de las tareas o los comportamientos, debido a que están más alejados del desempeño real del trabajo mismo. Característica como tener una buena actitud o poseer una rica experiencia, podrían estar o no estar altamente correlacionadas con los resultados positivos de la tarea; pero aun así, las organizaciones utilizan dichas características como criterios para evaluar el nivel de desempeño.

Valdéz Veloz (2000:11-12) establece un criterio básico en un sistema de evaluación del desempeño docente: **Criterio de competencia docente.** El criterio que con mayor frecuencia se utiliza para evaluar al profesor es la competencia docente. Aunque desde una perspectiva general se podría definir a un profesor competente aquel que demuestra eficacia en el logro de los objetivos que son propios de su trabajo.

Desde la perspectiva de los alumnos la competencia docente se define por un conjunto de criterios que se aglutinan en torno a dimensiones claramente definidas: la preparación y organización de la actividad, la presentación y dominio de materia, la preocupación y el interés que manifiesta por la enseñanza, las relaciones interactivas que establecen con los alumnos y los criterios y procedimientos que utiliza en los procesos evaluativos. La eficacia de un profesor debe estimarse en función de su contribución al logro de los objetivos que persigue la institución donde trabaja.

Por otro lado, los procedimientos utilizados para la evaluación tampoco han cooperado a clarificar el concepto de competencia docente claramente sumativo y como tal su mayor utilidad es la promoción del profesorado

Métodos de evaluación del desempeño docente. Los métodos representan normas y procedimientos que utiliza el director en el proceso de evaluación del desempeño docente para organizar y orientar la actividad del maestro hacia el objetivo propuesto, con la finalidad de preparar y dar seguimiento a la labor que realiza el maestro, a la vez que permite contribuir con su formación y desarrollo de capacidades, habilidades y hábitos en esta dirección. Valdéz Veloz (2000) presenta los métodos cuya utilización consideramos necesaria y útil para evaluar de manera válida y confiable el desempeño profesional del maestro.

1. La observación de clases. La evaluación del desempeño del docente, cualquiera que sea el método a utilizar, es compleja y difícil, en el que resulta indispensable la observación directa a los profesores cuando estos están desarrollando su labor docente.

La observación directa ideal incorpora fuentes múltiples de datos sobre el desempeño del maestro y sus consecuencias sobre los alumnos, esta incluye su capacidad pedagógica, sistema de relaciones interpersonales con los alumnos, responsabilidad en el desempeño de sus funciones, emocionalidad y resultados de la labor educativa del maestro.

La observación de clases pueden ser la pieza fundamental de una estrategia de evaluación sistemática del desempeño de los docentes, el mismo debe estar acompañado de una concepción clara de lo que es la enseñanza, y, específicamente, una concepción de lo que es una enseñanza buena o eficaz.

Cuando se utiliza la observación, se debe asumir que la muestra de comportamiento obtenida es suficiente para describir el dominio de las competencias objeto de la observación. La observación deja fuera pruebas sistemáticas directas sobre la planificación que hace el profesor de sus clases, su valorización y modificación de los materiales didácticos que emplea, sus adaptaciones y elección de métodos pedagógicos y sus relaciones de trabajo con colegas, padres y miembros de la comunidad escolar.

La observación como método de evaluación del desempeño docente, generalmente la realiza el director o el supervisor, basándose en una o más observaciones cortas durante las clases del profesor. Los procedimientos para la observación no requieren de un formato especial

2.-La Autoevaluación. Es el método por medio del cual, el propio docente es solicitado para hacer un sincero análisis de sus propias características de desempeño. Entre los objetivos de este método de evaluación del desempeño del docente se pueden citar: 1. Estimular la capacidad de autoanálisis y autocrítica del profesor, así como su potencial de autodesarrollo. 2. Aumentar el nivel de profesionalidad del profesor.

3. Informes elaborados por el propio profesor. Esta clase de informes son similares a las hojas de autoevaluación, en que son un instrumento escrito preparado por el profesor, pero difieren de estas últimas en el hecho de que estos informes normalmente utilizan un formato abierto que consiste en respuestas a preguntas relacionadas con la instrucción y educación que brinda a sus alumnos. Los informes preparados por el propio profesor generalmente proporcionan información más extensiva que una escala de clasificación.

4. Materiales de autoestudio. Los materiales de autoestudio son algunos programas diseñados de tal manera que el propio profesor pueda valorar y analizar su estilo de enseñanza, así como investigar técnicas y materiales alternativos. Frecuentemente, estos materiales adoptan la forma de un texto de enseñanza programada.

5. Modelaje. Consiste en la observación de una enseñanza de alta calidad con el objetivo de imitarla. En este caso los profesores comparan su

propio estilo de enseñanza y educación, y sus habilidades didácticas con las de uno o varios profesores expertos.

Sus observaciones pueden ser libres y poco estructuradas o pueden estar específicamente dirigidas hacia determinados aspectos del profesor modelo. La observación puede tomar la forma de varias clases reales del colega recomendado grabadas en vídeos u observadas directamente. También pueden realizarse observaciones de otras formas de organización del proceso docente educativo.

6. Cuestionarios a alumnos y/o padres de familia. En este caso el profesor sólo o asistido por un experto construye cuestionarios destinados a alumnos y a padres de familia, donde de forma anónima, ellos evalúan la actuación educativa y didáctica del profesor. La tabulación e interpretación de los resultados por el propio docente, sin lugar a dudas le puede proporcionar una valiosa información a los efectos de repensar y remodelar su práctica educativa, en aras de alcanzar mejores resultados formativos e instructivos en sus alumnos.

7. El Portafolio. Aquí entenderemos el término portafolio como un receptáculo, un archivo, un expediente donde se colocan, de manera ordenada, con arreglo a una guía preconcebida, documentos relativos a un grupo de actividades del profesor que sirven para testimoniar una parte de su desempeño profesional. Lo más frecuente es encontrar en los portafolios documentos de tres tipos: los elaborados por el profesor, realizados por el profesor y otros colegas, y elaborados por los directivos.

Ahora bien, sin una tradición que les ayude a documentar su trabajo, se podría esperar que los profesores elaborasen unos portafolios como un ejercicio de acumulación de papeles y una pérdida de tiempo tanto para ellos como para las personas encargadas de revisarlos. Por esa razón, nosotros concebimos el portafolio como un simple record, que se construye a partir de una estructura preconcebida que encaje en la naturaleza específica del trabajo del profesor y de las actividades de este que se quieran documentar.

8. Ejercicios de rendimiento. Los ejercicios de rendimiento del profesor han sido creados para medir cuerpos de conocimientos y capacidades

que parecen de vital importancia para que tenga lugar una buena enseñanza, pero que puede resultar muy difícil o imposible medir mediante la utilización de exámenes convencionales u otros métodos para evaluar el desempeño profesional del docente. Entre los ejercicios de rendimiento que se han desarrollado con éxito en diferentes países podemos citar:

1. Impartir de una clase por un docente a uno de sus grupos de alumnos o a un pequeño subgrupo, observada por sus colegas de ciclo o departamento.
2. Comentarios críticos de un profesor, sobre lo observado en una cinta de vídeo o en una clase observada directamente a un colega.
3. Dar respuestas a preguntas formuladas por alumnos por escrito, sobre la materia que él imparte, ante sus colegas.
4. Presentar la planeación de una clase que debe impartir en días próximos y argumentar el porqué de las actividades diseñadas.
5. Presentar la estrategia de trabajo educativo y psicológico para remodelar la actuación de alumnos difíciles.
6. Crítica de materiales curriculares.

Ahora bien, resulta necesario tener presente que los ejercicios de rendimiento pueden mostrar lo que un profesor es capaz de hacer, pero no pueden revelar lo que normalmente hace. Para comprobar esto último, hemos estado explicando anteriormente, otros métodos para evaluar el desempeño profesional del docente.

A manera de Conclusión.

La evaluación del desempeño docente es un proceso continuo, sistemático y permanente que permite observar los rasgos distintivos de su actividad, evaluar su actuación e introducir mejoras. No es una actividad aislada que deba realizar el director y supervisor de las escuelas alejado de la realidad de las aulas de clase, es un proceso integral que fortalece al docente y a la institución escolar.

Por esto se hace necesario conocer y manejar este corpus teórico para luego a través de él fortalecer al maestro, lograr la transformación de su desempeño y para llegar así al perfeccionamiento y actualización permanente

de las competencias requeridas en la práctica pedagógica. Para esto se hace necesario que exista una profunda crítica y reflexión sobre su desempeño, que paralelamente debe desarrollar el director de escuela, que se ve limitado por el atiborrado papaleo burocrático y finalmente, el supervisor que se limita a llenar formatos de evaluación de docentes sin permitirse reflexionar, actualizar sus funciones y desarrollar nuevas estrategias de evaluación.

Referencias Bibliográficas.

Byars, Lloyd L y Leslie W Rue (1996). *Gestión de Recursos Humanos*. (4ta Edición). Madrid: Editorial Clamades S.R.L.

Chivavenato, Idalberto. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. (Quinta Edición). México: McGrawHill,

Desler, Gary (1994). *Administración de Personal*. México: PrenticeHall Hispanoamericana.

Gutiérrez S. María y Matheus V, Laura (1998). *Diagnóstico del Proceso de Evaluación del Desempeño de los Docentes de la Universidad Valle de Momboy*. Tesis de Grado. Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Gerenciales. Universidad Valle de Momboy U.V.M. Valera – Venezuela

Ley Orgánica de Educación. Gaceta Oficial N° 2.635 de 1980 y N° 36.787 del 15 de Septiembre de 1999. Caracas - Venezuela.

Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente con su Reforma Parcial. Gaceta Oficial N° 5.496. Martes 31 de octubre del 2000. Caracas - Venezuela.

Valdez Veloz, Héctor (2000). *Evaluación del Desempeño Docente. Ponencia presentada por Cuba*. Encuentro Iberoamericano de Evaluación del Desempeño. México, 23 al 25 de Mayo del 2000. Disponible en [www campus_oei.org/delrifado3.htm](http://www.campus_oei.org/delrifado3.htm).