

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
PLAN COMPLEMENTARIO



TEMA:

PAPEL DEL DIRECTOR-A EN LOS CENTROS ESCOLARES Y GESTIÓN DE LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS QUE LE COMPETEN COMO TOMADOR DE DECISIÓN, EN EL SALVADOR.

SUB-TEMA:

LA GESTIÓN EVALUATIVA DEL DIRECTOR-A Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DOCENTE DE LOS CENTROS ESCOLARES: “CANTÓN SAN ROQUE”, DISTRITO DE MEJICANOS, MUNICIPIO DE SAN SALVADOR CENTRO, “JOSÉ DOLORES LARREYNAGA”, DISTRITO DE QUEZALTEPEQUE, MUNICIPIO DE LA LIBERTAD NORTE Y “COMPLEJO EDUCATIVO CANTÓN SAN JOSÉ ABAJO”, DISTRITO DE SANTIAGO NONUALCO, MUNICIPIO DE LA PAZ CENTRO.

INFORME FINAL DE SEMINARIO PRESENTADO POR:

ANA DEYSI GAITÁN CORTEZ, GC21122

MARIO HERNÁNDEZ, HH95042

HUGO ANTONIO LÓPEZ ZALDAÑA, LZ21008

GUILLERMO ANTONIO RODRÍGUEZ, RR21144

PARA OPTAR AL TÍTULO DE
LICENCIADO-A EN EDUCACIÓN, ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACIÓN ESCOLAR

DOCENTE DIRECTOR

LIC. CARLOS ERNESTO MEJÍA CASTRO

COORDINADOR DEL PROCESO DE GRADO
PLAN COMPLEMENTARIO

MAESTRO REINALDO ANTONIO LÓPEZ CARRILLO

CIUDAD UNIVERSITARIA, DR. FABIO CASTILLO FIGUEROA,
SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA, OCTUBRE DE 2023
AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

INGENIERO JUAN ROSA QUINTANILLA QUINTANILLA
RECTOR

DOCTORA EVELYN BEATRIZ FARFÁN
VICERRECTOR ACADÉMICO

MESTRO RÓGER ARMANDO ARIAS ALVARADO
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

LICENCIADO PEDRO ROSALÍO ESCOBAR CASTANEDA
SECRETARIO GENERAL

LICENCIADA ANA RUTH AVELAR
DEFENSORA DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS

LICENCIADO CARLOS AMÍLCAR SERRANO RIVERA
FISCAL GENERAL

Hugo Antonio López Zaldaña

Primeramente, a Dios, Creador y Sustentador del universo, quien en su excelsa misericordia y providencia ha permitido que seamos formados, iluminados y renovados en nuestro entendimiento de manera que podamos ser de múltiple bendición en el ejercicio del noble apostolado de la enseñanza y de esa manera contribuir al logro de los sueños y aspiraciones de la presente y futuras generaciones.

A las autoridades de la Universidad Nacional y Cuerpo Docente por abrir, proveer y facilitar la oportunidad de formación en un área tan sensible y necesaria como lo es la Administración Escolar, esfuerzo y proyección que sin duda alguna contribuirá a la mejora de la calidad educativa.

A mi hija Ruth Nohemy López Rodríguez, por su incansable sacrificio, paciencia y abnegada actitud de servicio durante todo el proceso de formación profesional.

A mis compañeros de tesis Ana Deysi, Mario y Guillermo Antonio, quienes procuraron dar lo mejor de cada uno de ellos, mostrando determinación y firmeza en cada uno de los desafíos enfrentados, quienes siempre manifestaron una actitud positiva y entusiasta aun y a pesar de las circunstancias adversas.

Al coordinador del proceso de graduación Maestro Reynaldo López Carrillo, por su incansable y loable esfuerzo de trabajo, así como al Lic. Carlos Castro, asesor de tesis quien de manera muy profesional, amena y convincente motivo al equipo a articular e integrar los esfuerzos necesarios para llevar a feliz término el proyecto de grado. Muy especial mención merece el apoyo incondicional de la Maestra Ana Silvia Magaña, quien profesional y oportunamente apoyo en todo el proceso del Servicio Social.

Mario Hernández.

Quiero dar infinitas gracias a Dios el todo poderoso porque me ha regalado la vida y permitido finalizar una etapa más de mi vida, me dio la fuerza, valentía y la perseverancia para concluir con mis estudios y por su gran misericordia hacia mí, será el más grande de mis agradecimientos para él.

Gracias a mi madre María Jacinta Hernández, mi padre Raúl Antonio Lucero, a quienes Dios en gloria los tenga, son las personas más importantes en mi vida, quienes además de haberme dado la vida fueron un apoyo incondicional en este recorrido; quienes implícitamente me ayudaron a crecer como persona y también forman parte de mi proceso en mis estudios. De manera especial agradecer a mi compañera de vida María Ester Molina, por todo el apoyo brindado durante mi proceso de formación y por haberme regalado a mis dos hermosos hijos. Brenda Liseth y Cristian Isael a quienes amo con todo mi corazón. y han sido de mucho apoyo en la trayectoria de esta formación.

Doy las gracias a Ruth Nohemy López y Nery Ericelda González Henríquez, quienes en todo momento han estado prestas a brindarme su ayuda desde el inicio de mi carrera universitaria, infinitas gracias porque han sido parte fundamental que mi persona lograra finalizar mis estudios, con todo respeto los quiero y aprecio mucho.

Muchas gracias a nuestro maestros y asesores: **licenciado Reinaldo Antonio López Carrillo, Carlos Castro, Licenciada Ana Silvia Magaña Lara,** por todos los conocimientos nuevos que nos facilitaron y así poder finalizar nuestro proceso de grado, son grandes persona y en el campo profesional también son grandes porque cuando se les consultaba para aclarar dudas durante nuestro proceso de tesis, siempre estuvieron disponibles para colaborar nos de una manera muy profesional. Además, agradecer a todos los docentes que durante la carrera me formaron, a todos ellos infinitas gracias.

Por último y no menos importante a mis compañeros: Hugo Antonio López Zaldaña, Ana Deysi Gaitán Cortez, Guillermo Antonio Rodríguez. Por haberme permitido formar parte de su grupo de trabajo, y por haber compartido momentos de alegría y

de estrés, tristezas, pero sobre todo por haber logrado la elaboración y aprobación de nuestro tema de tesis, se les quiere y aprecia mucho colega.

Ana Deysi Gaitán Cortez.

Doy gracias primeramente a Dios por poner en mi vida a personas que me han brindado su ayuda en este proceso de formación, a los docentes que compartieron sus conocimientos y fueron forjando el compromiso por mantener un ejercicio profesional de calidad, así como una conciencia sobre la atención que requieren los estudiantes dentro de los centros escolares.

A mi Padre Jorge Alberto Gaitán, por su constante apoyo a lo largo de toda mi carrera profesional, y a su memoria le dedico este logro profesional del cual fue una parte importante.

A mi hija Yessi Mariela Paiz, por ser la motivación en todos los recodos de mi proceso de formación profesional y en mi vida.

A mi hermana María Luisa Gaitán, por su inconmensurable apoyo sin el cual no hubiese sido posible alcanzar el éxito en este proceso educativo.

Al licenciado Carlos Ernesto Mejía López, por el acompañamiento y disponibilidad de guiarnos para que este proceso de investigación tomara el sentido correcto.

A mis compañeros Hugo López, Mario Hernández, Guillermo Rodríguez por permitirme ser parte de este equipo y compartir esta aventura de la elaboración del trabajo de grado.

Guillermo Antonio Rodríguez

Primeramente, doy gracias a Dios por permitirnos lograr un triunfo más en nuestras vidas ya que es un peldaño que hemos escalado en el ámbito profesional, ya que también nos permite lograr nuestros objetivos propuestos en nuestro proceso como estudiantes.

También agradezco a nuestros padres, Compañeros y amigos ya que son ellos los que nos han impulsado a culminar nuestros sueños y hoy nos toca cerrar un capítulo más en nuestras vidas y no dejo de agradecerles por su apoyo y constancia, al estar en las horas más difíciles, por compartir horas de estudio y por estar siempre allí en los momentos que más se necesita.

Así mismo quisiera expresar mis agradecimientos a todos quienes estuvieron vinculados de alguna manera a este proyecto por proporcionarnos las facilidades necesarias para completar la investigación; a todos aquellos que nos acompañaron y con un granito de arena hicieron un excelente aporte.

Y desde luego a nuestros tutores o asesores que nos acompañaron en cada momento en la elaboración de nuestro trabajo. A todos, mi mayor reconocimiento y gratitud.

Índice

Contenido

Resumen.....	10
Introducción	11
CAPITULO I.....	13
1.1 Situación problemática.....	13
1.2 Enunciado del problema.....	16
1.3 Justificación.....	16
1.4 Alcances y Delimitaciones.....	18
1.4.1. Alcances.....	18
1.4.2. Delimitaciones	18
1.4.2.1. Delimitación espacial.....	18
1.4.2.2. Delimitación Temporal.....	18
1.4.2.3. Delimitación social	18
1.5 Objetivo de la investigación.....	20
1.5.1. Objetivo General.....	20
1.5.2. Objetivos Específicos	20
1.6 Sistema de Hipótesis.....	21
1.6.1. Hipótesis general	21
1.6.2. Hipótesis específicas.....	21
1.6.3 Hipótesis estadísticas.....	22
1.7. Matriz de Operacionalización de las Variables.....	24
CAPÍTULO II.....	27
MARCO TEÓRICO	27
2.1 Antecedentes	27
2.2 Fundamentación teórica.....	41
2.3 La evaluación docente como elemento fundamental para la calidad de la educación	43
2.3.1 Calidad de educación	59
2.3.2 Gestión del proceso evaluativo del desempeño docente por parte del director.....	61
2.3.3 El director en el proceso administrativo	63
2.3.4 Responsabilidades del director como evaluador	68

2.3.5	Toma de decisiones directivas posterior a la evaluación del desempeño docente	70
2.4	El sistema de evaluación educativo nacional	71
2.4.1	La evaluación del desempeño docente como promotora de calidad educativa.	75
2.5	Marco legal de la evaluación docente	79
2.6	Practicas pedagógicas posteriores a la evaluación docente	82
2.7	La necesidad de la evaluación del desempeño	87
2.8	Definición de Términos Básicos.....	89
CAPITULO III.....		93
3.0	METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....	93
3.1	Tipo de Investigación	93
3.2	Población y Muestra.	93
3.3.1.	Métodos	94
3.3.2.	Técnicas.	95
3.3.3.	Instrumentos.	95
3.4.	Procedimientos.....	96
3.5.	Estadístico.....	96
CAPITULO IV		98
4.	ANALISIS DE DATOS	98
	ANALISIS ESTADISTICO.....	146
CAPITULO V		150
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	150
5.1	Conclusiones	150
5.2	Recomendaciones	151
ANEXOS		152
	Percepción de los directores	156
	Bibliografía.....	161

Resumen

El siguiente estudio trata sobre la gestión evaluativa del director y su incidencia significativa en el desempeño del personal docente y como las estrategias de evaluación empleadas en el proceso contribuyen en la práctica pedagógica que desarrollan los docentes de los centros escolares “Cantón San Roque”, “José Dolores Larreynaga”, y “Complejo Educativo Cantón San José Abajo”, La investigación está enmarcada en un contexto de transformación educativa en El Salvador. En el estudio se utilizan como muestra 28 docentes y 185 alumnos, pertenecientes a tres instituciones educativas públicas. De los hallazgos de la investigación se concluye que el trabajo del director tiene una incidencia determinante en la calidad de los servicios que prestan los docentes. a la población estudiantil, además, que la estructuración y la organización adecuada del proceso de evaluación hacen que este se vuelva amigable para los docentes ya que es predecible y mide competencias específicas que le permiten trabajar de forma coherente.

Palabras clave: gestión, gestión pedagógica, evaluación del desempeño docente, práctica pedagógica

Introducción

En la investigación “La gestión evaluativa del director y su incidencia en el desempeño del personal docente” pretende determinar en qué medida la gestión evaluativa del director incide de manera significativa en el desempeño profesional y simultáneamente conocer cómo las estrategias de evaluación gestionadas contribuyen en la práctica pedagógica implementadas por los docentes.

Es de vital importancia establecer que la gestión administrativa pedagógica desempeña un rol sumamente relevante y crucial en la forma en que se articula y estructura el proceso de enseñanza aprendizaje institucional y en la concretización de niveles de aprendizajes significativos; por lo que el abordaje investigativo de la gestión evaluativa del desempeño es pertinente y un eje fundamental en la mejora de la calidad educativa.

Con la finalidad de organizar sistemáticamente la información colectada, este documento de investigación se estructura en cinco capítulos de la manera siguiente: en el primer capítulo se plasma el planteamiento del problema, los alcances, la delimitación social y temporal, los objetivos, el sistema de hipótesis y la matriz de operacionalización.

En el capítulo segundo, se presenta el marco teórico el cual está formado por los antecedentes y fundamentación teórica. También, se detallan consideraciones generales sobre la evaluación del desempeño profesional y responsabilidades del director escolar y la definición de términos básicos.

En el tercer capítulo, se describe el proceso metodológico empleado partiendo del tipo y diseño de investigación, la población y muestra de estudio, así como, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y la descripción del estadístico empleado.

En el capítulo cuatro, se presenta la organización de los datos y la presentación de los resultados de la investigación.

En el último capítulo, se exponen las conclusiones y las recomendaciones surgidas del proceso de investigación realizadas por el equipo de trabajo.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Situación problemática.

El modelo actual educativo establece como prioridades estratégicas ofrecer servicios educativos de calidad. En este sentido, es necesario llevar a cabo procesos de evaluación, seguimiento continuo, relacionando el contenido con la realidad del estudiante, contenidos útiles para su vida a fin de corroborar el alcance de las metas educativas que permitan retroalimentar y mejorar el desempeño docente, En definitiva, este modelo requiere fundamentalmente una gestión eficiente y eficaz del director.

En este orden de ideas una eficiente gestión escolar del desempeño docente debe estar orientada en reconocer méritos, detectar necesidades de capacitación y recomendar métodos que mejoren el rendimiento en la docencia. Todo esto estará contribuyendo al mejoramiento de la gestión pedagógica y favoreciendo la formación integral de los educandos y obtener resultados significativos. En este sentido la aplicación y ejercicio de las disposiciones vinculadas a la evaluación del desempeño docente permitirá la concretización de mejores resultados.

De igual manera, la gestión de evaluación del desempeño del personal docente por parte de la dirección no está siendo ejecutada en su totalidad. Esta función, se realiza de manera parcial, dado que la función administrativa de los directores reduce y limita la implementación de la función pedagógica y de manera particular la función concerniente a la evaluación del desempeño docente. En definitiva, la gestión de evaluación del desempeño amerita un abordaje serio, objetivo y debidamente organizado.

En este orden de ideas, Salom, (2021) dice: **“La evaluación promueve un mejor conocimiento de la práctica docente con el objeto de impulsar iniciativas que contribuyan a una enseñanza de mayor calidad”**. Según este planteamiento, la

evaluación es uno de los pilares fundamentales que permitirá al sistema educativo avanzar hacia una mejora profesional e igualmente al docente a aprender a ser y convivir con otros, desempeñando un rol de forma contextualizada. Por lo que, es fundamental que los directores lleven a cabo la evaluación objetiva del desempeño docente.

De igual manera, (Quispe, 2020) citado por (2017) concluyó en su investigación que: **“La relación entre la gestión educativa del director y el desempeño del personal docente es significativa; lo que indica que depende del nivel de gestión del director que exista un buen rendimiento de los docentes en su trabajo pedagógico”**. En este sentido se da por hecho que existe una relación directa entre el ejercicio de la gestión evaluativa y el desempeño del docente de manera que el resultado de la práctica pedagógica sea óptimo. En consecuencia, se puede afirmar que el proceso de evaluación del desempeño docente es una acción esencial en la mejora de la optimización del desempeño en el ejercicio docente.

En los últimos años la gestión administrativa-pedagógica de las escuelas ha sido orientada en una única dirección, es decir en el área administrativa. Debido a esto, el énfasis en el área técnica pedagógica se ha reducido y desligado de los aprendizajes centrándose en acciones eminentemente administrativas y burocráticas, además de desatender el acompañamiento en la mejora de la práctica pedagógica e igualmente, la observación y evaluación del desempeño docente. Refuerza esta idea Fatana, (2017) al afirmar que el sistema educativo actual está basado en una estructura piramidal cerrada, donde las decisiones y el control las toma solo el directivo; manteniendo a través de un sistema esencialmente punitivo a docentes, estudiantes y padres de familia. Es por este motivo, que es importante y necesario considerar el rumbo que toma la gestión directiva en las áreas señaladas y mereciendo mención especial la gestión evaluativa del desempeño.

Al respecto Chiavenato, (2018) define la evaluación del desempeño como un conjunto dinámico por el cual se evalúa, ya sea de manera formal o informal, el trabajo realizado por las personas en la organización.

De ahí que, esta acción permitirá tener una perspectiva de la idoneidad y preparación profesional del docente en servicio, su nivel de aplicación al trabajo y el nivel de aptitud con que está ejecutando su labor. En resumen, el ejercicio de la evaluación del desempeño docente no es una opción, sino una función que debe ejecutarse en función de la mejora continua en cualquier organización y los centros escolares no son la excepción.

1.2 Enunciado del problema.

¿En qué medida la gestión evaluativa del director-a incide de manera significativa en el desempeño del personal docente de los Centros Escolares: “Cantón San Roque”, Distrito de Mejicanos, Municipio de San Salvador Centro, “José Dolores Larreynaga”, Distrito de Quezaltepeque, Municipio La Libertad Norte y “Complejo Educativo Cantón San José Abajo”, Distrito de Santiago Nonualco, Municipio de La Paz Centro?

1.3 Justificación

La realidad del Sistema Educativo Nacional ha venido experimentando algunos síntomas de mejora en los últimos años en el país, como producto de una comprensión más clara y ajustada de la clase política que para lograr el desarrollo y transformación de nuestra sociedad, se deben superar las condiciones de desigualdad y exclusión existente en todos los ámbitos de nuestra realidad y en especial el lugar y prioridad que merece la educación. Es esa perspectiva, es que se han realizado esfuerzos significativos por parte de las actuales autoridades de Educación orientados a la mejora de la calidad educativa, mediante la mejora y atención integral de todos aquellos factores intervinientes determinantes en el proceso de enseñanza aprendizaje: infraestructura, reforma y creación de políticas educativas públicas, reforma curricular, implementación de nuevas herramientas didácticas y dotación de equipo tecnológico a estudiante, maestros y directores, atención a la primera infancia, formación docente y muchas otras acciones vitales.

Dentro de ese contexto de transformación, la presente investigación está orientada a determinar en qué medida la gestión evaluativa del director incide significativamente en el desempeño profesional docente y por ende describir como la práctica pedagógica es mejorada por los docentes como efecto de tal evaluación.

La indagación cobra especial relevancia, por una parte, porque se pretende determinar la efectividad de la gestión evaluativa del director en un área sumamente sensible como lo es el desempeño profesional docente y, por otra parte, se pretende conocer las generalidades del abordaje que se ha venido realizando en las instituciones objeto de estudio. Además, la investigación podría construir una

conceptualización a futuro que permita factibilizar y viabilizar dentro del nuevo contexto de mejora y reforma curricular la estandarización de un instrumento de evaluación del desempeño profesional docente y definir con más precisión y sin ambigüedad desde la normativa legal la atribución del director para ejecutar esta acción de manera directa y personal con el propósito de retroalimentar la mejora de la práctica pedagógica que ejercita el docente.

El estudio pretende asimismo contribuir a clarificar los parámetros concernientes al objeto, finalidad e implicaciones de las razones que establece el marco legal con respecto a la evaluación del desempeño docente, en oposición a la práctica burocrática tradicional de evaluación basado en una revisión burocrática, centrada en una lista de cotejo, es decir revisión de papeleo y observación del aula, sin considerar el punto esencial, como lo es el desempeño profesional.

1.4 Alcances y Delimitaciones.

1.4.1. Alcances.

- Con los resultados de la investigación se pretende analizar la manera en que la gestión del director en la evaluación incide en la mejora pedagógica del personal docente.
- Conocer las mejores prácticas de gestión de la evaluación del desempeño del personal docente y como esta ayuda a fortalecer la práctica pedagógica.
- Evidenciar cómo son otorgados los estímulos al personal docente y su relación con la evaluación docente que realiza el director.

1.4.2. Delimitaciones

1.4.2.1. Delimitación espacial

La investigación se delimita de la siguiente manera: Centro Escolar Cantón San Roque, Distrito de Mejicanos, Municipio de San Salvador Centro, Centro Escolar José Dolores Larreynaga, Distrito de Quezaltepeque, Municipio de La Libertad Norte y Complejo Educativo Cantón San José Abajo, Distrito de Santiago Nonualco, Municipio La Paz Centro.

1.4.2.2. Delimitación Temporal

El estudio se realizará del mes de mayo al mes de noviembre de 2023.

1.4.2.3. Delimitación social

- Directores/as, que desempeñan el cargo a tiempo completo, atribuyendo las responsabilidades de dar seguimiento pedagógico al docente con la finalidad de observar su desempeño y proporcionar la ayuda técnica necesaria, además de estimular y apoyar las iniciativas docentes que contribuyan a enriquecer los aprendizajes.

- Personal Docente, a tiempo completo que imparten clases en el área de tercer ciclo de educación básica contratados por el MINEDUCYT.
- Estudiantes activos de las instituciones donde se realiza la investigación.

1.5 Objetivo de la investigación.

1.5.1. Objetivo General

Determinar en qué medida la gestión evaluativa del director-a incide de manera significativa en el desempeño del personal docente de los Centros Escolares: “Cantón San Roque”, Distrito de Mejicanos, Municipio de San Salvador Centro, “José Dolores Larreynaga”, Distrito de Quezaltepeque, Municipio La Libertad Norte y “Complejo Educativo Cantón San José Abajo”, Distrito de Santiago Nonualco, Municipio de La Paz Centro.

1.5.2. Objetivos Específicos

1.5.2.1. Conocer si las estrategias de evaluación gestionadas por el director contribuyen en las prácticas pedagógicas que desarrollan los docentes en las aulas de las instituciones objeto de investigación.

1.5.2.2. Describir cómo el director gestiona los métodos de evaluación para favorecer el cumplimiento de las atribuciones docentes necesarias para la mejora educativa.

1.5.2.3. Evidenciar si la toma de decisiones a partir de los resultados de la evaluación por parte del director-a incide una mejora de la calidad educativa desarrollada en las instituciones objeto de estudio.

1.6 Sistema de Hipótesis

1.6.1. Hipótesis general

Hg: La gestión evaluativa del director-a incide de manera significativa en el desempeño del personal docente de los Centros Escolares: “Cantón San Roque”, Distrito de Mejicanos, Municipio de San Salvador Centro, “José Dolores Larreynaga”, Distrito de Quezaltepeque, Municipio La Libertad Norte y “Complejo Educativo Cantón San José Abajo”, Distrito de Santiago Nonualco, Municipio de La Paz Centro.

1.6.2. Hipótesis específicas.

He1: Las estrategias de evaluación gestionadas por el director contribuyen en las prácticas pedagógicas que desarrollan los docentes en las aulas de las instituciones objeto de investigación.

He2: El director gestiona los métodos de evaluación para favorecer el cumplimiento de las atribuciones docentes necesarias para la mejora educativa.

He3: La toma de decisiones a partir de los resultados de la evaluación por parte del director-a incide en la mejora de la calidad educativa desarrollada en las instituciones objeto de estudio.

1.6.3 Hipótesis estadísticas.

H0: El porcentaje de las estrategias de evaluación gestionadas por el director en las prácticas pedagógicas que desarrollan los docentes en las aulas de las instituciones objeto de investigación es de 70%.

H0: $P=70\%$

H1: El porcentaje de las estrategias de evaluación gestionadas por el director en las prácticas pedagógicas que desarrollan los docentes en las aulas de las instituciones objeto de investigación es menor del 70%

H1: $P < 70\%$

He2: La función administrativa-pedagógica favorece el cumplimiento de las atribuciones docentes necesarias para la mejora educativa.

He3: La toma de decisiones a partir de los resultados de la evaluación por parte del director-a incide en la mejora de la calidad educativa desarrollada en las instituciones objeto de estudio.

H0: Las estrategias de evaluación del desempeño docente que realiza el director-a mejoran en un 70% la práctica pedagógica en las aulas.

H1: Las estrategias de evaluación del desempeño docente que realiza el director-a no mejoran en un 70% la práctica pedagógica en las aulas.

H0: $R=S$

H1: $R\neq S$

R: Las estrategias de evaluación del desempeño docente que realiza el director-a

S: La mejora de la práctica pedagógica en las aulas

H0: Las buenas prácticas de evaluación del desempeño docente efectivizan en un 70% el desempeño en la actividad pedagógica.

H1: Las buenas prácticas de evaluación del desempeño docente no efectivizan en un 70% el desempeño en la actividad pedagógica.

H0: $R=S$

H1: $R\neq S$

R: Las buenas prácticas de evaluación del desempeño docente

S: El desempeño en la actividad pedagógica.

H0: Las decisiones que toma el director de acuerdo con los resultados de la evaluación

del desempeño docente favorecen en un 70% en el otorgamiento de estímulos.

H1: Las decisiones que toma el director de acuerdo con los resultados de la evaluación

del desempeño no favorecen en un 70% en el otorgamiento de estímulos.

H0: $R=S$

H1: $R \neq S$

R: Las decisiones que toma el director de acuerdo con los resultados de la evaluación del desempeño docente.

S: El otorgamiento de estímulos.

1.7. Matriz de Operacionalización de las Variables.

Hipótesis general			
<p>La gestión evaluativa del director-a incide de manera significativa en el desempeño del personal docente de los Centros Escolares: “Cantón San Roque”, Distrito de Mejicanos, Municipio de San Salvador Centro, “José Dolores Larreynaga”, Distrito de Quezaltepeque, Municipio La Libertad Norte y “Complejo Educativo Cantón San José Abajo”, Distrito de Santiago Nonualco, Municipio de La Paz Centro.</p>			
Hipótesis Específicas	Variables	Definición operativa de la variable	indicadores
<p>He1: Las estrategias de evaluación gestionadas por el director contribuyen en las prácticas pedagógicas que desarrollan los docentes en las aulas de las instituciones objeto de investigación.</p>	<p>Estrategias de evaluación gestionadas por el director</p>	<p>Conjunto de procedimientos y acciones organizadas por el director, de manera consciente, con la finalidad de valorar el desempeño docente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias de evaluación • Manuales de evaluación • Programas de evaluación
	<p>Prácticas pedagógicas que desarrollan los docentes en las aulas de las instituciones objeto de investigación.</p>	<p>Acciones que el docente ejecuta para permitir el proceso de formación integral en el estudiante.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Buenas prácticas de evaluación • Desempeño Docente
<p>He2: La función administrativa-pedagógica favorece el cumplimiento de</p>	<p>Gestión de métodos de evaluación dirigida por el director</p>	<p>Es el proceso participativo, planificado y organizado por medio del cual el director,</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación docente • Organización académica

<p>las atribuciones docentes necesarias para la mejora educativa.</p>		<p>como líder pedagógico y gerente del centro educativo, guía, motiva, involucra y rinde cuentas a la comunidad educativa, de tal manera que todos los esfuerzos y voluntades estén en función de lograr mejores aprendizajes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento y orientación pedagógica
	<p>Cumplimiento de las atribuciones docentes necesarias para la mejora educativa.</p>	<p>Funciones de carácter profesional que implica la realización directa de los procesos sistemáticos de enseñanza - aprendizaje, lo cual incluye el diagnóstico, la planificación, la ejecución y la evaluación de los mismos procesos y sus resultados, y de otras actividades educativas dentro del marco del proyecto educativo institucional de los establecimientos educativos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación pedagógica • Asistencia de los docentes
<p>He3: La toma de decisiones a partir de los resultados</p>	<p>Toma de decisiones a partir de los</p>	<p>Conjunto de procedimientos y acciones organizadas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización de metodologías.

<p>de la evaluación por parte del director-a incide en mejora de la calidad educativa</p>	<p>resultados de la evaluación por parte del director-a</p>	<p>por el director, de manera consciente, con la finalidad de valorar el desempeño docente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Acompañamiento didáctico-pedagógico.
<p>desarrollada en las instituciones objeto de estudio.</p>	<p>Mejora de la calidad educativa desarrollada en las instituciones objeto de estudio</p>	<p>Es una actividad pedagógica dentro y fuera del aula, en el entorno escolar, que convoca y moviliza a las instituciones para cumplir con la visión y la misión de su Proyecto Educativo Institucional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Metodologías activas del docente • Gestión de recursos

CAPÍTULO II.

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

La transformación del proceso educativo salvadoreño con la finalidad de ofrecer calidad de educación es un reto que los gobiernos se han planteado en las últimas décadas. Esa meta ha estado siempre orientada y asociada con las ideas de disminuir la deserción, evitar la repitencia, y proporcionar una oportuna cobertura en todas aquellas localidades donde tradicionalmente no se lograba esto. Desde esa perspectiva se han elaborado múltiples esfuerzos y elaborados planes estratégicos de intervención que, si bien describen idealmente objetivos concretos, en la realidad no se han articulado de manera compleja a fin de involucrar todos los agentes intervinientes del proceso, sino más bien se han articulado de manera dispersa, diseñados en función de intereses políticos-económicos y sin la atención y consideración directa de todos los agentes intervinientes del proceso de enseñanza.

La educación, como un elemento esencial para el progreso de las sociedades, se ha vuelto progresivamente de invaluable importancia; de esta manera es que, en El Salvador el sistema educativo formal tiene sus orígenes según el (MINEDUCYT) “En 1832, con el primer reglamento de enseñanza primaria se Decreta la Instrucción Pública”, ya en estos primeros años de formación de la república cobró interés en los políticos nacionales el establecimiento de un sistema de enseñanza formal en el país, si bien este primer hito en la historia del desarrollo del sistema educativo nacional planteó una serie de retos, éstos fueron apareciendo de forma continua a lo largo de los años, debido a lo cual es importante hacer una breve recapitulación de los hechos más interesantes a fin tener una aproximación básica sobre la evolución del sistema educativo nacional.

Con la constitución de 1871, se da un paso importante en la creación de una educación más plural y técnica ya que según (Gómez Arévalo, 2011) “en el artículo 125 de la constitución de 1871, declaró que la enseñanza primaria uniforme gratuita

y obligatoria, y la secundaria y superior [estarán] sujetas a la vigilancia del Estado” en estos primeros años de la república la educación tenía una fuerte influencia de la iglesia católica, ésta afirmación en la carta magna estableció un parte aguas dentro de la educación ya que obligó al estado a ser garante de un proceso educativo uniforme y técnicamente competente para su tiempo.

Si bien se encuentran diferentes hitos a lo largo del siglo XIX es interesante reconocer que hasta entrado el siglo XX, no se encuentran mayores cambios en la historia del sistema educativo nacional, ya que según (MINEDUCYT) “ Hasta la década del 40 no existía el Ministerio de Educación”, esto plantea que hasta un siglo después del primer reglamento de enseñanza no se había pensado en una institución garante del proceso educativo, y es hasta la cuarta década del siglo XX que aparece el Ministerio de Educación, anteriormente a esto, todo lo relacionado a la educación en el país estaba bajo la subsecretaría de instrucción pública dependiente del Ministerio de Relaciones Exteriores y Justicia. Otro hecho importante que se plantea en esta década fue, la fundación de la Universidad de El Salvador con la que se conformó el sistema de educación de tres niveles, el cual comprendía la educación básica, media y superior, esta estructura de niveles se mantiene hasta la actualidad como el proceso educativo formal.

Desde estas primeras experiencias de cambio en el proceso educativo, surgirán con el tiempo diversas reformas al sistema educativo según (Reyes, 2018) “Fue durante la dictadura del General Martínez que se da la primera reforma educativa, ésta incluyó sólo el nivel de educación primaria”. Si bien los convulsionados años de la dictadura dejaron diferentes estragos en la sociedad salvadoreña, en estos años se crean los planes de estudio que servían como guías didácticas para estos niveles, debido a que para estos años aún no se contaba con un currículo formal para la enseñanza en los diferentes niveles que comprenden el proceso educativo.

Si bien la falta de programas educativos era una carencia importante dentro del sistema educativo, otra problemática que atravesaba el sistema educativo en estos años era la falta de una formación especializada de maestros, la mayoría de los docentes de estos años apenas contaban con una formación empírica, para

solucionar estos problemas según (Reyes, 2018) “Se modificó el Programa de las Escuelas Normales en 1940 de acuerdo a los objetivos de la nueva Reforma, con la finalidad de superar las deficiencias de las futuras generaciones de maestros” esto se planteó como una estrategia para la profesionalización del personal docente, a fin de intentar superar las deficiencias que 100 años después de su implementación la educación formal aun acarrea.

Con el transcurso de los años, se implementó una segunda Reforma Educativa en 1968, que según (Gómez Arévalo, 2011) tenía por objetivo “promover cambios radicales en el sistema educativo, cambios que tendrán pronto trascendencia social, cultural y económica” en estos años se planteaban nuevos retos para la economía nacional, enmarcadas en una filosofía denominada desarrollismo que planteaba a grandes rasgos que la educación debía estar íntimamente relacionada con la incipiente industria y los proceso de desarrollo económico que se llevaban en ese momento, debido a lo cual se prioriza en esta reforma ciertos aspectos que llevaron a la actualización del sistema educativo de ese momento, entre los más importantes se pueden mencionar:

- Se toma en cuenta para esta reforma el desarrollo industrial.
- La educación básica obligatoria aumentó de 6 a 9 años.
- Se crearon los bachilleratos diversificados y se hicieron esfuerzos para reducir el analfabetismo en mayores de 14 años.
- Se pretendía satisfacer las necesidades del desarrollo económico. Para esa época los maestros no tenían estabilidad laboral y su salario era muy bajo.
- La estructura del sistema se constituyó en cuatro niveles: Parvularia, Básica, Media y Superior. Sistema que prevalece hasta la fecha.

Posteriormente se fueron haciendo ajustes al sistema educativo como la creación de la Ley General de Educación en 1989. Todo esto encaminado a fortalecer la estructura, la formación docente y la calidad de la educación a nivel nacional.

Siguiendo con las actualizaciones del proceso curricular en 1995 se planteó una nueva actualización la cual se llamó: “La Reforma Educativa en Marcha” la cual pretendía según (Reyes, 2018) “aumentar el capital humano adecuado a una

economía global” para lograr esto se planteaba mejorar la cobertura y la calidad de la educación, mejorando los centros educativos y aumentando la cantidad de infraestructura escolar.

Además de esta reforma en la década de los 90’s también se creó el programa EDUCO que según (Pogrebinschi) “Fue un modelo descentralizado de provisión del servicio público de la educación parvularia y primaria en las zonas rurales y marginales”, este programa pretendía cubrir las carencias que se mantenían presentes en temas de infraestructura y de cobertura debido a la poca inversión en educación de los años 70’s y 80’s, ya que durante este periodo histórico, el país se encontraba enfrascado en la guerra civil y cuya finalización se dio apenas en el 1992, con lo cual acercar la escuela a las zonas rurales donde el conflicto armado había generado mayores daños era algo necesario.

El último en el desarrollo del sistema educativo nacional se dio con el plan 2021, que se concibió como una estrategia de innovación, ya que se planteaba que iniciando en el año 2000 se podría alcanzar el desarrollo adecuado del modelo educativo nacional en un lapso de 21 años, este era según (Gómez Arévalo, 2011) “una continuidad de la concepción de que la educación esté al servicio del crecimiento económico del país”, como se ha puesto de manifiesto en cada una de las reformas del sistema educativo, el estado ha priorizado el desarrollo económico, tratando de adaptar la educación a las necesidades del mercado, ya que cada época histórica en la que se han planteado reformas al sistema educativo, coinciden con momentos de grandes cambios en el mercado laboral.

Si bien el plan 2021 mantiene la concepción mercantilista de la educación, como una fuente de formación de mano de obra “calificada”, para este plan se construyeron objetivos interesantes los cuales se mencionan a continuación:

- Formación integral de la persona
- Once grados de escolaridad para toda la población
- Formación técnica y tecnológica del más alto nivel
- Desarrollo de la ciencia y tecnología para el bienestar social

Partiendo de estos objetivos, el sistema educativo debió convertirse en un espacio de desarrollo integral, para niños y jóvenes en esta década, pero la mayor parte de estos objetivos no se vieron desarrollados en las estrategias de desarrollo que se aplicaron durante estos años.

Si bien hay pocas referencias políticas en este ejercicio de recapitulación histórica del proceso de formación del sistema educativo, es importante mencionar que durante toda la historia del país han gobernado partidos de corte liberal o republicano, alternando con dictaduras militares. Pero es hasta el año 2009 que se da un hito por mucho interesante ya que en este año asciende al poder un partido surgido de los acuerdos de paz, que integraba entre sus filas a gran parte de los combatientes de la ex guerrilla del FMLN. Este cambio en la política nacional trajo una serie de transformaciones en diferentes ámbitos de la sociedad. Es en estos años que según Reyes (2018) “se aplica el proyecto de alfabetización masiva de jóvenes y adultos mayores que carecieron de educación escolar, declarando en el 2013 a 20 municipios libres de analfabetismo”, para estas fechas el país contaba con un alto número de analfabetismo, debido a las carencias de cobertura que tenía el sistema educativo nacional.

En este período también se desarrollan programas con mayor o menor éxito, se estableció la entrega de útiles escolares gratuitos en los niveles de las escuelas públicas esto generó una reinserción importante de estudiantes a la escuela según Reyes (2018) “con dicha iniciativa se logró reincorporar a más de 25 mil estudiantes que por falta de recursos económicos no asistían a la escuela”, con esto se fortaleció la matrícula para estos años, además se estableció la entrega de uniformes y zapatos, así como refrigerios escolares, estos se han mantenido en el tiempo con algunas carencias sobre todo en el tema de alimentación, lo cual facilitó la recuperación de la matrícula en el sistema de educación público.

Durante el presente quinquenio, por razones de coyuntura se han elaborado tres planes de educación con carácter complementario: el Plan Estratégico Institucional 2019-2024 (PEI) o Plan Torogoz, elaborado por el MINEDUCYT; el Plan de Reforma Integral Mi Nueva Escuela, que es una iniciativa impulsada por la Presidencia de la

República como uno de sus proyectos estratégicos; y 3) el Plan Sectorial de Educación 2022 - 2030 elaborado en el marco del proyecto de la Alianza Mundial para la Educación, en consonancia con las metas en educación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) todos orientados a fundamentalmente a proporcionar consistencia al modelo pedagógico actual y fortalecerlo en su permanencia

La puesta en marcha de este modelo tiene como base el hecho de considerar que la dimensión educativa merece ser objeto de transformación por el abandono al que ha sido sometida en las últimas décadas. Al realizar el análisis de las condicionantes que han venido afectando negativa e históricamente la calidad del aprendizaje y la calidad del servicio educativo público en el país se arriba a la conclusión que esto se originó en parte debido a la decisión de la clase política de las últimas administraciones de gobierno de priorizar la cobertura y acceso al sistema sacrificando la calidad, lo que consecuentemente llevó a una expansión de un sistema educativo inoperante.

Según estudios del (MINEDUCYT, 2022) se han identificado otras causas multidimensionales de la crisis del sistema: ausencia de profesionalización docente, carencia de estándares de aprendizaje y de desempeño del sistema, infraestructura que no cumple con los mínimos requeridos y falta de recursos esenciales para el desarrollo integral de los educandos.

Fue la irrupción de la pandemia por la COVID-19, esa crisis sanitaria de impacto mundial, que puso a prueba los cimientos sobre la cual estaba cimentado el sistema educativo nacional y la capacidad de reacción de la administración pública para responder a ese desafío, lo que iniciaría un proceso de reforma gradual educativa al tener que redefinir las estrategias pedagógicas y replantear las metodologías que permitiera la continuidad educativa. La COVID 19, puso de manifiesto la necesidad de un enfoque educativo transformacional que rompiera los paradigmas que por décadas habían permanecido inamovibles.

Fue ese contexto de crisis sanitaria, donde el cierre de las instituciones académicas a nivel mundial y local afectaba la presencialidad, momento en que se abre un espacio a la educación multimodal que adoptaría una amplia gama de opciones, y

que cobraría impacto permanente en la Modalidad Online que se inicia un proceso de transformación en el contexto nacional. Fue precisamente esa crisis la que sirvió como catalizador para redoblar los esfuerzos tendientes a mejorar y garantizar el alcance y acceso a la educación por parte de la comunidad educativa. Se logra de esa manera establecer un itinerario flexible de aprendizaje donde se fusionó la acción del docente, la mediación pedagógica y la tecnología para responder a las necesidades específicas e intereses de la comunidad estudiantil; adaptándose el esfuerzo escolar a la diversidad de las circunstancias del entorno. Hubo mucho que superar, pero la modalidad multimodal había emergido para establecerse en todos los niveles, y la necesidad por el desarrollo y manejo de las herramientas digitales había dicho presente con diversos enfoques pedagógicos y variadas plataformas de acceso que rápidamente fueron adoptadas en diversos contextos debido a su utilidad y factibilidad.

El proceso de transformación se aceleró antes de lo previsto, ya que la nueva administración había previamente presentado la visión del Plan Cuscatlán, MINEDUCTYT (2019) que proyectaba el quinquenio 2019-2024 como el momento para sembrar una semilla de transformación y de liderazgo de un sistema educativo catalizador de oportunidades para la ciudadanía. El modelo establecía:

- Aprendizajes de calidad y significativos a lo largo del ciclo de vida, con pedagogía y currículo pertinentes e inclusivos.
- Profesionalización docente para la dignificación del magisterio al servicio de los aprendizajes.
- Infraestructura educativa suficiente, con estándares de calidad y seguridad que favorezcan el aprendizaje.
- Una escuela que favorezca la prevención a través de una educación para la convivencia, la inclusión y la diversidad.
- Una institución transformada, innovadora y territorializada que llegue a la escuela

Posterior a la crisis de la pandemia, las autoridades de educación (MINEDUCYT, 2022) han articulado esfuerzos institucionales e interinstitucionales a manera de producir un impacto histórico y relevante en la dimensión educativa diseñando líneas estratégicas de carácter firme para la transformación del sistema educativo entre las que se detallan a continuación:

- Intervención inmediata de la infraestructura de los centros escolares y la construcción de ambientes educativos de calidad
- Ampliación de cobertura en educación inicial y profundización de la política crecer juntos como núcleo central inicial de la reforma e inversión
- Tecnología educativa, conectividad, educación para la innovación y fortalecimiento de la oferta en las áreas técnicas y tecnológicas
- Diálogo abierto y permanente con el magisterio
- Fortalecimiento y consolidación del vínculo con la comunidad educativa y de la presencia territorial del ministerio de educación
- Reforma curricular integral y nuevo modelo pedagógico
- Aprobación e implementación de una política de desarrollo profesional docente
- Nueva legislación acorde a la reforma educativa
- Incentivar y propiciar la participación y liderazgo de estudiantes

Como parte de la reforma curricular se han ido implementando nuevos proyectos, como por ejemplo “Mi Nueva Escuela”, el “Programa Enlace”, “ que factibilizan y concretizan los objetivos propuestos, de manera que se puede afirmar que por primera vez en la historia del país, se ha levantado la bandera de la tecnología en las aulas de las escuelas públicas, se ha procurado cerrar la brecha digital del sistema educativo público mediante la distribución de dispositivos electrónicos (laptops y ahora tablets) pretendiéndose entonces dar un salto de calidad a la educación de los estudiantes y la formación docente. Lo relevante de la reforma curricular en esta oportunidad es que no solo se planificó y plasmó en documentos oficiales, sino que se está ejecutando de manera concreta y gradual con una

inversión económica histórica, visible y perceptible por los sujetos involucrados en la realidad del proceso de enseñanza aprendizaje en El Salvador.

El modelo educativo sigue siendo fiel al enfoque del currículo salvadoreño que es caracterizado por ser constructivista, humanista y socialmente comprometido. Además, enfatiza y particulariza el énfasis del respeto de los derechos de la niñez y adolescencia y la incorporación del concepto de Educación para la Ciudadanía Global.

En esencia el modelo pretende de manera esencial (MINEDUCYT, Crecer y Aprender Juntos, 2022):

1. Que las y los estudiantes estén preparados y motivados para aprender, con un mayor énfasis en el desarrollo integral del niño y el apoyo a la continuidad del aprendizaje más allá de la escuela.
2. Las profesoras y los profesores sean eficaces, se les valora que estén preparados para asumir un papel cada vez más complejo de facilitadores del aprendizaje en la escuela y fuera de ella, con el uso de la tecnología educativa.
3. Los recursos de aprendizaje, incluidos los planes de estudio, deben ser diversos y de alta calidad para apoyar las buenas prácticas pedagógicas y el aprendizaje personalizado.
4. Las escuelas sean espacios seguros e inclusivos, con un enfoque integral y más allá de la escuela para prevenir y abordar la violencia y no dejar a ningún niño o niña atrás.
5. Finalmente, que los sistemas educativos están bien gestionados, con líderes escolares que impulsan una pedagogía más eficaz y una burocracia educativa competente, experta en el uso de la tecnología, los datos y las pruebas.

Dentro de este marco de cambios constantes que alteró los años lectivos de 2020, 2021 y todavía tuvo algunos ecos en 2022, se dio la iniciativa del gobierno de proveer de computadoras a los estudiantes para garantizar el acceso a las diferentes plataformas que utilizó el Ministerio de Educación para mantener la

actividad durante estos años, a pesar de las deficiencias de la cobertura de internet, el sistema educativo logró sobreponerse con muchos altibajos a los retos que planteó la pandemia.

Para el proceso de integración del marco teórico se ha realizado un proceso de indagación, selección y organización de variadas fuentes de información, que ha conllevado a la revisión y análisis de libro, artículos y tesis de investigación locales y regionales concernientes y relacionadas con las variables gestión evaluativa del director y desempeño docente específicos de la temática en investigación.

Mediante el proceso de búsqueda bibliográfica en los repositorios virtuales se pudo constatar que son muy pocas las investigaciones en nuestro contexto en las que se ha estudiado de manera concreta la relación entre gestión evaluativa del director y su incidencia en el desempeño profesional docente. No obstante, se consideró retomar aquellas que se aproximasen lo más cerca al enfoque de la investigación y que aporten elementos y detalles del objeto en consideración.

El punto de partida de la presente investigación bibliográfica lo constituye el estudio del sociólogo Oscar Martínez, (2016) quien en su “Evaluación del Desempeño Docente en la Educación Pública salvadoreña” se propuso comprender la importancia de la evaluación del desempeño docente y la incidencia en la calidad de la educación. Para su abordaje teórico recurrió a los postulados y visión de la educación del francés Pierre Bourdieu, implementando como herramienta la entrevista semiestructurada aplicada a funcionarios del Ministerio de Educación de El Salvador, personal docente y administrativo de centros educativos públicos y privados. Desarrolló un análisis estadístico descriptivo de las variables “calidad docente” y “rendimiento académico estudiantil”.

La investigación fundamenta que la evaluación periódica del sistema educativo público es indispensable para lograr alcanzar y mantener la calidad de la educación con estándares internacionales, obviamente señalando que la evaluación del desempeño docente es una parte de ese sistema por lo que no debe de obviarse. También estableció que la evaluación del desempeño docente es beneficiosa para

el profesor porque le permite tener conocimiento de lo acertado de su labor y obtener una oportuna retroalimentación.

La investigación finaliza recomendando que el Estado a través del Ministerio de Educación retome la formación de profesores, debido a la comercialización de la educación que existe en El Salvador. Asimismo, modificar la Ley General de Educación y la Ley de la Carrera Docente para que la formación de maestros por parte del Estado y la evaluación del sistema educativo público adquieran rango de ley.

También se consultó la tesis doctoral del Dr. En Educación Gustavo Ramos, Investigación sobre Eficacia Escolar en El Salvador (2013) que orienta su esfuerzo a plantear un trabajo que contribuye a responder a las necesidades de calidad y eficacia del sistema educativo salvadoreño, especialmente que desarrollara un aporte a la mejora de la escuela y de la sociedad adecuado a la situación social, cultural y educativa del país partiendo de la percepción social que la escuela en El Salvador es la principal responsable del éxito o fracaso educativo y social del individuo. La sociedad en términos generales evalúa constantemente esta institución y la califica de eficaz o ineficaz sobre la base del logro de sus estudiantes. En este sentido emprender un estudio que fomente el empeño en la mejora de la calidad de la educación en El Salvador era una tarea que motivo y estímulo al esfuerzo para presentar un documento que fuese altamente instructivo en cuanto a la información que ofrece con el objetivo de iniciar un diálogo reflexivo sobre la praxis educativa del contexto salvadoreño.

En sus conclusiones Ramos (2013) planteó que era determinante para la eficacia del centro que la dirección sea dinámica, propositiva y orientada hacia el logro y de igual forma los profesores estén preparados para enseñar y los estudiantes en una buena disposición de aprender.

Además, citando una amplia variedad de fuentes de manera categórica demostró la necesidad de enfatizar la eficacia en nuestro sistema educativo al concluir que hay

una serie de características coincidentes con las identificadas por (Aparicio, 1967) y (Reymers, 1995) entre estas se encuentran:

- Falta de calidad de educación.
- Bajo rendimiento de los estudiantes en todos los niveles educativos.
- Altas tasas de fracaso escolar.
- Falta de capacidad de los profesores para uso de diferentes metodologías activas de aprendizaje.
- Énfasis del aprendizaje en la repetición en lugar de solución de problemas, aplicación de lo aprendido, observación, análisis y toma de decisiones.
- Deficiencia en la administración y supervisión.
- La formación del director, la experiencia en años, el tiempo invertido en liderazgo pedagógico y en administración hacen que los estudiantes obtengan mejor rendimiento.

También, se indagó en (DÍAZ & DOMÍNGUEZ, 2015) cuyo título “La gestión del director como factor de eficacia” pretende analizar cómo influye la gestión del director en la eficacia escolar de los Centros Educativos de Educación Media cristiano-evangélicos de El Salvador. Este estudio es una investigación descriptiva que busca identificar características y factores de la gestión del director de los centros educativos y describir de forma general cómo inciden en la eficacia escolar del centro. Se estudió una población 57 directores, 114 docentes y 836 estudiantes de segundo año de bachillerato en las instituciones privadas cristiano evangélicas.

Mediante la investigación se pudo comprobar que los factores planteados por teóricos como: “clima escolar seguro y ordenado; altas expectativas sobre los docentes y el rendimiento de los estudiantes; política educativa hacia el rendimiento; liderazgo del director; evaluación y refuerzo del progreso de los estudiantes; planes estratégicos para logro de objetivos; fomento del trabajo en equipo de los profesores”, influyen positivamente para tener una escuela eficaz.

Entre sus conclusiones se destacan las siguientes:

- Se evidenció que los directivos se preocupan por los temas pedagógicos, y no sólo organizativos implicados en el desarrollo del currículo de sus instituciones. Es decir, procuran el desarrollo profesional de los profesores y ayudan en las dificultades y resolución de conflictos que escolares que puedan presentarse.
- se mostró especialmente eficaz el estilo directivo participativo, es decir, aquel que se caracteriza por la preocupación del directivo por fomentar la participación de docentes, familias y alumnos no sólo en las actividades escolares, sino también en la toma de decisiones organizativas de la escuela.
- Al revisar la cuantificación de datos de la investigación, se reflejó que los directores le brindan el tiempo y la importancia necesaria al desarrollo profesional docente, bajo la lógica que al tener docentes competentes esto redundará positivamente en el desempeño estudiantil
- La investigación determinó que la experiencia/ formación del director inciden directamente en el desempeño profesional docente y en los logros significativos de aprendizajes y rendimiento de los alumnos.

También se indagó el abordaje que realizó (Ortiz, Arevallo, & Panameño, 2019) en su estudio titulado "Evaluación del desempeño profesional docente en la calidad de la enseñanza que imparten los docentes en las cuatro asignaturas básicas de los centros escolares públicos de los departamentos de San Salvador, La Libertad y Chalatenango, durante el año 2019", cuya finalidad era determinar el nivel de incidencia del modelo de evaluación del desempeño profesional, investigación que concluyó que tanto los directores como los docentes tienen un punto de vista negativo con respecto a formato de evaluación del desempeño profesional ejercitado por el MINEDUCYT.

La investigación fue de tipo descriptiva-correlacional y coincidió en señalar que el formato de evaluación del desempeño profesional no es pertinente además de no permitir la mejora de las debilidades encontradas.

Parte del abordaje metodológico incluyó la selección de un total de 1242 escuelas de los cuales seleccionaron una muestra de 188 docentes y 25 directores a quienes se les aplicó un cuestionario de preguntas cerradas utilizando la Escala de Likert.

En esta investigación se plantearon las siguientes conclusiones:

- La percepción del sector docente fue negativa con relación a considerar la escuela pública como centro de desarrollo integral que permita potenciar al máximo las destrezas y habilidades de las generaciones en formación, es decir el modelo educativo no responde al contexto real del educando.
- En la actualidad en las escuelas públicas del país, tanto docentes como directores relacionan la palabra “evaluación” con temor, fiscalización, despido y daño a su reputación. Por lo tanto, el desempeño docente, se ve como un tema muy delicado, y del cual prefieren que no se aplique. No hay una claridad del papel de la evaluación, desconociendo los profesores que la evaluación del desempeño profesional docente es una estrategia de profesionalización y de mejora de la calidad de la enseñanza.
- En los centros escolares públicos de El Salvador, la evaluación del desempeño docente no es percibida como una herramienta necesaria para mejorar la calidad de la enseñanza, ya que la planta docente considera que hay otros factores que son los que deben considerarse más esenciales.

Estas conclusiones plantean un panorama poco positivo del ejercicio de la evaluación dentro del entorno educativo nacional, ya que pareciera que se enfoca únicamente en buscar culpables de las brechas dentro la planificación, en lugar de favorecer la retroalimentación positiva del proceso formativo.

Asimismo se consultó a (Ayvar & Sánchez, 2020) en su investigación de “Liderazgo pedagógico del director y evaluación del desempeño docente en las

instituciones educativas del nivel secundario de la red N° 09 del distrito del Villamaría, en Lima en el 2014”, que planteó como objeto de estudio identificar la influencia del liderazgo pedagógico del director en la planificación del trabajo docente y explicar la influencia del liderazgo pedagógico del director en los procesos de enseñanza docente.

Para ello desarrolló una investigación correlacional, causal y transversal valiéndose para la recolección de los datos de dos cuestionarios para cada una de las variables del liderazgo pedagógico y la variable de la evaluación del docente. La muestra seleccionada fue de 4 directores y 132 docentes, estableciendo que el liderazgo de la dirección escolar tiene una influencia significativa.

La investigación concluyó demostrando que el liderazgo pedagógico del director influye en la evaluación del desempeño docente, influye en la planificación del trabajo docente, y asimismo influye en los procesos de enseñanza docente que se desarrollan en las instituciones escolares.

En conclusión, con relación a los antecedentes locales es evidente que existe una reducida información concerniente a la gestión evaluativa del director y su incidencia en el desempeño profesional docente en nuestro sistema educativo nacional, ya que es hasta hace poco, que el tema ha sido considerado como un posible factor de mejora de la calidad educativa por lo que se proyecta la posibilidad de modificaciones a las normativas legales educativas vigentes hoy en día.

Es importante reconocer que en materia de educación las autoridades de El Salvador han articulado considerables esfuerzos para implementar procesos de mejora en calidad de los servicios que se ofrecen a fin de lograr implementar un sistema educativo competente que lleve a los estudiantes a potencializar sus capacidades que les permitan desarrollarse de forma efectiva en la sociedad.

2.2 Fundamentación teórica.

El ejercicio de la función administrativa escolar es un eje fundamental y complejo ya que requiere de mucha discreción en la toma de decisiones, una priorizada organización y ejecución de acciones concertadas orientadas a una efectiva y exitosa gestión escolar. Se da por hecho que existen una amplia variedad de factores intervinientes de carácter internos y externos que se configuran en la concretización favorable o desfavorable de los objetivos propuestos de una institución, no obstante, el rol, el perfil y la visión del director es fundamental y relevante como componente central del proceso. Es este sentido en lo sucesivo, como parte fundamental y esencial del presente estudio, se pretende desglosar, interpretar de qué manera el ejercicio de una efectiva gestión administrativa, específicamente en la parte concerniente al monitoreo y evaluación incide en el desempeño docente y simultáneamente como la práctica docente es mejorada en función de mejores aprendizajes.

Actualmente, la dirección escolar y específicamente la función de director es considerada como el eje dinamizador de cualquier centro educativo dado que el ejercicio de su liderazgo será promotor del cambio y transformación que se pueda producir no solo dentro de la institución sino inclusive en todas las aristas de la comunidad. Así que dentro de la investigación que se realiza se considera de vital importancia el considerar la influencia que la gestión del director tiene en las instituciones, identificar elementos trascendentes del ejercicio de su liderazgo, así como el abordaje de sus acciones y metodologías, que directa o indirectamente afectan o modifican el proceso y entorno del hecho educativo producto de su nivel de compromiso y responsabilidad.

Al realizar entonces una exploración sobre cómo es ejercida su gestión evaluativa se pretende obtener algunos parámetros que permitan establecer con firmeza teórica la importancia que tiene el hecho de que las autoridades administrativas de las instituciones escolares públicas vean en la práctica de la evaluación del desempeño docente una oportunidad para retroalimentar y mejorar la práctica docente dentro de un contexto social, cultural y tecnológico que demanda y requiere un cambio de paradigma pedagógico y que paulatinamente ha comenzado a tomar

forma entre la comunidad docente de nuestra sociedad y en donde es innegable la idea cambio y transformación social, y en donde el enfoque de educación no está excepto de ese cambio. En este sentido, la concepción de “director escolar” requiere y demanda de un liderazgo visionario, democrático y empático, capaz de ver las deficiencias y carencias, pero capaz también de acompañar a sus subalternos a salir de la comodidad y aventurarse en los nuevos retos, haciéndolo con mucho tacto, comprensión y empatía, de manera que asuman su compromiso de cambio por ellos mismos.

2.3 La evaluación docente como elemento fundamental para la calidad de la educación

La evaluación profesional del desempeño del docente no siempre fue considerada como una actividad fundamental en el contexto de la mejora del aprendizaje de los estudiantes; es más, durante mucho tiempo se manejaron los argumentos que el medio y específicamente, las condicionantes culturales, sociales y económicas en que se suscitaba el proceso de enseñanza aprendizaje eran los factores más determinantes que condicionaban los resultados de tal actividad. Con el devenir del tiempo, gracias al avance de las investigaciones y una mejor estructuración del conocimiento pedagógico, se considera que el desempeño del docente es un elemento vital relacionado directamente con los niveles del aprendizaje en una comunidad educativa.

En tal sentido, Valdez (2004) afirma que “Hoy se aprecia un cierto consenso en la idea de que el fracaso o el éxito de todo sistema educativo depende fundamentalmente de la calidad del desempeño de sus docentes”. por otra parte, Ramos (2013) plantea que “La formación y desarrollo profesional docente debe ser la base de la pirámide de los factores de eficacia, ya que la incidencia que este tiene en el aprendizaje es absolutamente fundamental”.

Estudios realizados de los Sistemas educativos más exitosos del mundo, concluyen que estos tienen como base un buen desempeño docente. La evidencia disponible sugiere que el principal impulsor de las variaciones en el aprendizaje escolar es la

calidad de los docentes (Mckinsey, 2007). Igual conclusión se establece en la investigación de Tartalean, Vargas y López (2016) los cuales precisan el factor desempeño docente como clave del éxito en los aprendizajes de los educandos.

Partiendo de las afirmaciones anteriores es evidente el consenso sobre la importancia que tiene la eficiencia del desempeño docente, surgiendo acá la necesidad de realizar un acercamiento a la conceptualización de lo que se debe comprender en primer lugar, la evaluación del desempeño docente y acto seguido como se conceptualiza la evaluación del desempeño docente.

De acuerdo a (Byars & Rue, 1996) la Evaluación del Desempeño o 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. Esta idea implica una comunicación bilateral orientada a desarrollar conciencia y responsabilidad de las acciones ejecutadas en un ambiente laboral.

En esta misma dirección (Harper & Lynch, 1992) , plantean que es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.

Por otra parte, en relación a la expresión evaluación del desempeño docente según la (UNESCO, EVALUACION DEL DESEMPEÑO Y CARRERA PROFESIONAL DOCENTE, 2007) entiende en términos generales por Evaluación del Desempeño Docente la evaluación del profesorado activo cuyo objetivo es mejorar su desempeño, mantenerle motivado y/o reconocer social y económicamente su trabajo.

De la misma manera el académico norteamericano ,especialista en educación Gilbert Valverde sostiene que la evaluación del desempeño profesional del docente es un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables, con el objetivo de comprobar y valorar el efecto educativo que produce en los alumnos el despliegue de sus capacidades pedagógicas, su emocionalidad, responsabilidad

laboral y la naturaleza de sus relaciones interpersonales con alumnos, padres, directivos, colegas y representantes de las instituciones de la comunidad .

En la misma dirección (Palomino, 2012), define la evaluación del desempeño docente como una actividad de análisis, compromiso y formación del profesorado, que valora y enjuicia la concepción, práctica, proyección y desarrollo de la actividad y de la profesionalización docente.

Las consideraciones de los diferentes conceptos vertidos llevan a la conclusión que la esencia de todo proceso de Evaluación del Desempeño es realizar una valoración lo más objetiva posible acerca de la actuación y resultados obtenidos por el docente en el desempeño diario de su trabajo; evaluando el entorno retrospectivo y prospectivo y considerando el logro de los objetivos institucionales demarcados previamente.

Durante mucho tiempo el proceso de la Evaluación del Desempeño Profesional Docente en las instituciones públicas en El Salvador ha sido objeto de debate y tema generador de múltiples reacciones al considerarse por una parte la falta de voluntad de las autoridades administrativas en educación para realizar las acciones necesarias para enrumbar esta acción a un punto que conlleve a un proceso de reforma necesaria para su inclusión en el marco legal del sistema educativo y por otra parte, el rechazo de algunos sectores que ven con desconfianza y actitud de rechazo este tipo de iniciativas. No obstante, otros sectores de investigadores e instituciones vinculadas a la investigación de la dimensión educativa son partidarios que la implementación de una política educativa en este sentido podría ser un factor clave en la mejora de la calidad del sistema educativo nacional.

Así, por ejemplo, el Informe de Desarrollo Humano (PNUD, 2013) planteaba en su declaratoria *“que era evidente la carencia de calidad en el sistema educativo de El Salvador”* , agregando de manera detallada que mucho de ese problema estaba relacionado con la calidad docente y por ende por la falta de un apropiado proceso de evaluación en el sistema educativo. En el informe los redactores no tuvieron ningún reparo al establecer una tipología negativa del gremio docente nacional, demarcando que su actitud evidenciaba profundas frustraciones, poseedor de una

formación académica deficiente, adicionando, también que los maestros percibían que su profesión era vista de menos, además de plantear que poseen una debilitada imagen de autoridad.

Adicionalmente el investigador Ramos (2013) citando investigaciones internacionales de educación relacionadas con el contexto nacional, como las de (Reymers, 1995), Matinello (1999), Cox y Ureta (2003) y Schiefelbein (20005) enfatiza que éstas coinciden en culpar al profesorado salvadoreño, a su práctica pedagógica, y a su pobre formación, como agentes directos del fracaso escolar de los estudiantes. Estas afirmaciones crean las condiciones para reflexionar sobre la percepción desarrollada por la comunidad no solo del perfil del educador salvadoreño sino también del sistema educativo en términos generales.

Dimensiones del desempeño docente

Según (Fierro, Fortoul, & Rosas, 2000) señala que la práctica y desempeño docente tiene múltiples relaciones por lo que su análisis se vuelve complejo. Para facilitar su comprensión las organiza en seis dimensiones, enfatizando que cada una de ellas destaca un conjunto particular de desempeño que merece ser considerado por su impacto que produce en la interacción resultante docente- alumno. A continuación, se realiza una breve descripción de cada dimensión y de las implicaciones a ejecutar en su desempeño.

- Dimensión personal.

La reflexión que hace el maestro sobre su propio quehacer está íntimamente ligado a sus cualidades, características y también dificultades que lo hacen único; una persona con ideales, motivos, proyectos y una historia de vida personal y profesional que lo determinan y que determinan su particular manera de realizar su trabajo cotidiano en la escuela.

- Dimensión institucional.

La escuela representa un espacio privilegiado de socialización profesional ya que ésta es la fuente en donde los maestros se ponen en contacto no solo con los conocimientos de su profesión, sino con el usos y costumbres y las reglas tácitas propias de la cultura de la enseñanza.

- Dimensión interpersonal.

La reflexión crítica sobre la práctica conduce también a la confrontación de ideas, los conocimientos y creencias personales con las ideas y creencias de los lo demás que también tienen que ver con el área de la educación La práctica y desempeño docente es una práctica social.

- Dimensión Social.

La práctica del profesor se desarrolla en un momento histórico dado, y en un contexto político, geográfico, cultural y económico particular que le rodea de una realidad particular con condiciones y demandas específicas tanto para la escuela como para su labor de enseñanza.

- Dimensión Didáctica.

La concepción que el maestro tiene sobre el proceso de aprendizaje influenciará las actitudes del maestro, las estrategias de enseñanza utilizadas en el aula, la planeación de las rutinas escolares, y la manera de entender el proceso de aprendizaje de sus alumnos.

- Dimensión axiológica

Esta dimensión expresa que de manera inconsciente o intencional el maestro está continuamente comunicando su forma de ver y entender el mundo, proyecta su valoración y comprensión de las relaciones humanas y de estimar el conocimiento,

por lo que al dirigir los procesos de enseñanza tiene una enorme trascendencia en la experiencia formativa del alumno.

Siempre con relación a la finalidad y dimensiones que involucra la evaluación del desempeño docente Tantalean (2016) en sus escritos *“establece que la evaluación está orientada a buscar y recoger de manera oportuna información confiable en función del mejoramiento del desempeño docente”*. Desde esta óptica es importante agregar, que la evaluación debería priorizar cinco dimensiones las cuales son: planificación de actividades docentes, ejecución de actividades docentes, evaluación de los aprendizajes, evaluación de la práctica pedagógica y compromiso con el proyecto institucional.

En este sentido, considerar las diferentes dimensiones de la práctica pedagógica que realiza el docente es sumamente importante en el sentido de una evaluación del desempeño debe de verse desde una concepción amplia, integral con la intencionalidad de fomentar y favorecer el desarrollo profesional, y no limitarse a una estrategia jerárquica de verificación de cumplimientos de atribuciones docentes.

En esa dirección, es importante valorar el carácter cualitativo que el docente como individuo le da a la labor educativo, de lo anterior es posible citar a Shulmeyer en su pensamiento sobre la estructura de la actividad educativa y su relación con el trabajo docente este afirma lo siguiente: *“Podrán perfeccionarse los planes de estudio, programas, textos escolares; construirse magníficas instalaciones; obtenerse excelentes medios de enseñanza y nuevas tecnologías, pero sin docentes eficientes, no podrá tener lugar el perfeccionamiento real de la educación”* (Shulmeyer, 2002). Entendiéndose acá que el proceso de construcción de docentes eficaces es factor clave y determinante de todo sistema de calidad educativo y que es parte de todo un proceso concatenado de elementos.

Función de la evaluación del desempeño docente

Retomando la fundamentación teórica de Valdez para la elaboración de un modelo apropiado de evaluación de desempeño docente (2004) presenta la propuesta de

iniciar con la pregunta ¿para qué evaluar? Lo que conduce a la necesidad de precisar qué funciones debiera cumplir un proceso de evaluación del desempeño profesional del docente, delimitando las siguientes funciones:

- Función de diagnóstico

La evaluación profesoral debe caracterizar el desempeño del maestro en un periodo determinado, debe constituirse en síntesis de sus principales aciertos y desaciertos, de modo que le sirva al director, al jefe de área y a él mismo, de guía para la derivación de acciones de capacitación y superación que coadyuven a la erradicación de sus imperfecciones.

- Función instructiva

El proceso de evaluación en sí mismo, debe producir una síntesis de los indicadores del desempeño del maestro. Por lo tanto, los actores involucrados en dicho proceso, se instruyen, aprenden del mismo, incorporan una nueva experiencia de aprendizaje laboral.

- Función educativa

Existe una importante relación entre los resultados de la evaluación profesoral y las motivaciones y actitudes de los docentes hacia el trabajo. A partir de que el maestro conoce con precisión cómo es percibido su trabajo por maestros, padres, alumnos y directivos del centro escolar, puede trazarse una estrategia para erradicar las insuficiencias a él señaladas.

- Función desarrolladora

Esta función se cumple principalmente cuando como resultado del proceso evaluativo se incrementa la madurez del evaluado y consecuentemente la relación

interpsíquica pasa a ser intrapsíquica, es decir el docente se torna capaz de autoevaluar crítica y permanentemente su desempeño, no teme a sus errores, sino que aprende de ellos y conduce entonces de manera más consciente su trabajo, sabe y comprende mucho mejor todo lo que no sabe y necesita conocer.

Modelos de evaluación de desempeño docente

Existen una amplia variedad de modelos que se podrían tomar en cuenta, no obstante, Valdez plantea los siguientes modelos de evaluación de desempeño docente que han surgido y que se aplican en algunos sistemas educativos, realizando una breve caracterización de cada uno de ellos:

- Modelo centrado en el perfil del maestro

Este modelo consiste en evaluar el desempeño de un docente de acuerdo con su grado de concordancia con los rasgos y características, según un perfil previamente determinado de lo que constituye un profesor ideal.

- Modelo centrado en los resultados obtenidos

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

- 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, con la capacidad del docente para crear un ambiente favorable para el aprendizaje en el aula.

- Modelo de la práctica reflexiva o de la reflexión en la acción.

El modelo se fundamenta en una concepción de la enseñanza como 'una secuencia de episodios de encontrar y resolver problemas en la cual las capacidades de los profesores crecen continuamente mientras enfrentan, definen y resuelvan problemas prácticos

Técnicas e instrumentos de evaluación.

Retomando como referencia el aporte de Valdez, Héctor (2004) se retoman el planteamiento del proceso de sistematización del diseño de técnicas e instrumentos propuestos para su aplicación práctica que pueda resultar pertinente y efectivo en su aplicación en cualquier contexto educativo.

- Observación de clase

Constituye el método más común y recurrente empleado para el ejercicio de la evaluación del desempeño de los docentes, generalmente es una guía de observación estructurada, idealmente consensuada sobre un conjunto de estándares de desempeño didáctico. se considera que es una herramienta útil, practica y versátil. Entre los indicadores que se incluyen están los siguientes: capacidades pedagógicas, sistema de relaciones interpersonales, responsabilidad en el desempeño de sus funciones, emocionalidad y resultados de su labor educativa. Instrumentos: observaciones cortas informales sin formatos, lista de cotejo, sistemas de categorías, sistemas de clasificación, grabación de video. A continuación, se muestra la propuesta de Valdez, que se considera viable, apropiada y pertinente para su implementación.

INDICADORES	BIEN	REGULAR	MAL
DOMINIO DE LOS OBJETIVOS			
1. El maestro conoce los objetivos de su clase			
2. Comunica los objetivos con claridad a los alumnos			
3. Se corresponden con las exigencias del grado, asignatura, momento del desarrollo y nivel.			
4. Las actividades de aprendizaje se corresponden con los objetivos, así como con los diferentes niveles de desempeño.			
5. Propicia que los alumnos comprendan el valor del nuevo conocimiento.			
DOMINIO DEL CONTENIDO			
6. Analiza un tratamiento correcto y contextualizado de los conceptos. Establece relaciones entre los conceptos y los procedimientos que trabaja en la clase.			
7. Correspondencia entre objetivos, contenido y características pedagógicas con los alumnos.			
8. Atiende a las diferencias individuales en función del diagnóstico.			
9. Exige a los alumnos corrección en sus respuestas.			
10. Propicia el vínculo intermateria.			
11. Aprovecha todas las posibilidades que el contenido ofrece para educar a los alumnos.			
12. Trabaja para lograr la nivelación de los alumnos, a partir del diagnóstico.			
13. Orienta actividades que se corresponden con los diferentes niveles de asimilación o de desempeño.			
USO DE MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS			
14. Utiliza métodos y procedimientos metodológicos que orientas y activan al alumno hacia la búsqueda			

independiente del conocimiento hasta llegar a la esencia del concepto y su aplicación.			
15. Estimula a la búsqueda de información en otras fuentes propiciando el desarrollo del pensamiento reflexivo y de la independencia cognoscitiva.			
16. Dirige los procedimientos sin anticiparse a los razonamientos y juicios de los alumnos.			
17. El maestro utiliza niveles de ayuda que permiten al alumno reflexionar sobre su error y recalificarlo.			
MEDIOS DE ENSEÑANZA			
18. Emplea los medios de enseñanza (laminas, juegos, maquetas, modelos, etc.) para favorecer un aprendizaje desarrollador.			
19. Utiliza el contenido de la emisión televisiva, vinculándolo a los objetivos y contenidos de enseñanza del grado.			
20. Utiliza el software educativo vinculados a los objetivos y contenidos de enseñanza del grado.			
21. Utiliza el video a partir de los objetivos y contenidos de enseñanza del grado.			
22. Explora las potencialidades del medio.			
CLIMA PSICOLOGICO DEL AULA			
23. Favorece un clima agradable hacia el aprendizaje, donde con respeto y afecto, los alumnos expresan sentimientos, argumentos y se plantean proyectos propios. Utiliza un lenguaje coloquial con tono adecuado.			
24. Las actividades que se realizan contribuyen al desarrollo de las posibilidades comunicativas de sus alumnos.			
25. Contribuye con su ejemplo y con el uso adecuado de estrategias de trabajo, a la correcta formación de hábitos.			

26. Demuestra confianza en las posibilidades de aprendizaje de todos sus alumnos, apoyándolos con palabras que les den seguridad.			
MOTIVACION			
27. Con la motivación implica al alumno durante toda la clase.			
ETAPA DE ORIENTACION			
28. Logra que el alumno comprenda qué, para qué, por qué, cómo y en qué condiciones va a aprender antes de la ejecución (orientación hacia el objetivo).			
29. Propicia que el alumno establezca nexos entre lo conocido y lo nuevo por conocer (aseguramiento de las condiciones previas).			
30. Utiliza vías metodológicas que orienten e impliquen al alumno en el análisis de las condiciones de las tareas y en los procedimientos que habrá de utilizar en su solución posterior.			
31. Controla si comprende lo orientado.			
ETAPA DE EJECUCION			
32. Los alumnos ejecutan solo actividades individuales.			
33. Los alumnos ejecutan actividades por parejas, por equipo y por grupos.			
34. Los alumnos ejecutan actividades variadas, diferenciadas y con niveles crecientes de complejidad.			
35. Atiende diferenciadamente las necesidades y potencialidades de los alumnos individuales y del grupo a partir del diagnóstico.			
ETAPA DEL CONTROL			
36. El maestro propicia la realización de actividades de control y valoración, por pareja y colectivas.			
37. Los alumnos autocontrolan y autoevalúan sus tareas.			

38. Durante la clase el maestro utiliza diferentes formas de control.			
PRODUCTIVIDAD DURANTE LA CLASE			
39. Las actividades que planifica contribuyen a garantizar la máxima productividad de cada alumno durante toda la clase.			
FORMACION DE HABITOS			
40. Da atención a los hábitos posturales.			
41. Se aprecia en los alumnos cuidado de su apariencia personal y hábitos de higiene y orden en el aula.			

- Encuestas de opiniones profesionales

Considera las capacidades pedagógicas y emocionalidad como dimensiones a ser evaluadas. Este tipo de método puede ser ejecutado por personas con una amplia experiencia y trayectoria pedagógica, e inclusive por personas que enseñan los mismos cursos que tienen una visión clara y concreta de la naturaleza, estructura y filosofía del objeto y sujeto en investigación.

- Pruebas objetivas estandarizadas y test sobre desarrollo humano

Las dimensiones sujetas a evaluación son los resultados de la labor educativa y responsabilidades en el desempeño de las funciones. Se considera en este, método de evaluación explorar aspectos de gran amplitud como el auto concepto, la autorregulación, la motivación y valores, por lo que se considera que el método tiene un carácter holístico. Como técnicas podrían emplearse un amplio rango de cuestionarios para explorar sentimientos, valoraciones sociales o tendencias éticas.

- Portafolio

Es un archivo o expediente, donde se coloca de manera ordenada. En el caso del método en argumentación sugiere incluir, los siguientes componentes asistencia y puntualidad laboral, planificación de clases y documentos paralelos, cumplimientos de normativas, nivel de interacción con la comunidad. Las dimensiones a considerar en este caso son los resultados de su desempeño y responsabilidad en la ejecución de sus funciones.

- Ejercicios de rendimiento profesional

La dimensión para evaluar acá son las capacidades pedagógicas. Ejemplo de evaluación sería desarrollar una clase siendo observado y evaluado por pares institucionales, responder a interrogantes escritas por sus alumnos sobre su asignatura siendo verificado por colegas o especialistas en el área. También se puede incluir presentar una estrategia de trabajo educativo y psicológico son de cómo realizar el abordaje de su clase con alumnos considerados “difíciles”.

- Autoevaluación

El objetivo de este método está orientado a estimular la capacidad de autoanálisis y autocrítica del maestro y elevar así su desempeño profesional. Las dimensiones que evalúa en este caso son las capacidades pedagógicas y la responsabilidad en el desempeño de sus funciones, En este caso el docente es el protagonista de la tarea evaluadora y por la contraparte en la evaluación heterogénea sería el directivo o el técnico de educación. Entre las técnicas de evaluación que podrían emplearse se incluye la grabación de video para observar su práctica pedagógica, el uso de una lista de cotejo que puntué su desempeño en los indicadores previamente establecidos a concretizar, informes elaborados por el propio evaluado, modelaje de otros con excelente desempeño, auto evaluación mediante cuestionarios anónimos elaborados por el maestro y completados por padres y alumnos voluntarios.

Los mecanismos para la evaluación del trabajo docente pueden ser muy variados, por ejemplo: la observación, entrevistas, o incluso las mismas evaluaciones de los estudiantes. Según la Universidad de Michigan (2023) considera importante tres estrategias que se describen a continuación:

1. Estudiantes: estos pueden brindar información de diferentes maneras, una de estas formas es la retroalimentación directa, la cual puede establecerse mediante evaluaciones de desempeño docente, que pueden ser cuestionarios donde los estudiantes exponen su percepción sobre el trabajo que éstos realizan.
2. Revisión por pares: Es una estrategia interesante para analizar el trabajo del docente, ya que por un lado el evaluador reconoce las dificultades que se presentan en el aula, las carencias y las fortalezas que puede tener el docente evaluado, incluso cuando éste no las observa de manera directa.
3. • Autorreflexión: Dossiers Docentes es un método que permite a los docentes recopilar evidencias de su labor con el propósito de contar con un instrumento que facilite la reflexión sobre su propia práctica y también como una herramienta de evaluación o autoevaluación para su desarrollo profesional.

Si bien los diferentes mecanismos que puede utilizar el director de un centro educativo para la gestión de la evaluación podrían bastar para elaborar mucho más de un capítulo de este marco teórico, pero en el afán de acotar la información es posible reconocer que estos tres métodos de gestión propuestos pueden ser válidos en cualquier contexto de un sistema educativo que sea flexible.

En el caso de El Salvador con relación a la evaluación docente podría enmarcarse más en una evaluación de pares, ya que los principales responsables de la evaluación son los técnicos del Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología, que esencialmente tienen alguna experiencia como docentes, también participa en esto los comités pedagógicos y el director, generando así un equipo enfocado en la evaluación de las actividades docentes.

En el contexto de la realidad salvadoreña, por ejemplo, la evaluación por parte de los estudiantes no se aplica en la escuela pública, es muy común observar este

formato de evaluación en el nivel universitario tanto en el sistema privado como público. además, la evaluación de pares tiene un símil en el sistema público ya que la evaluación se plantea algunas veces desde la figura de los comités pedagógicos, donde hay docentes que valoran diferentes aspectos como la planificación de actividades, la programación entre otras, la última que está enfocada en la autoevaluación no se realiza tampoco, aunque si se maneja un archivo anecdótico que está centralizado desde la administración del centro educativo.

Principios de la evaluación del desempeño docente

Retomando las pautas oficiales del Manual de la evaluación de desempeño de Colombia, (Ministerio de educación, 2003) que rigen el proceso de evaluación se muestran los principios y pautas orientadoras que rigen tanto el evaluador como al docente con el propósito de alcanzar los fines propuestos. Ellos son los siguiente:

- Objetividad

Implica que se prescinde de criterios subjetivos en las valorizaciones asignadas en ambos sentidos.

- Pertinencia

La evaluación cumple este principio cuando valúa lo que debe evaluar de acuerdo con las funciones y responsabilidades del evaluado.

- Transparencia

El principio se concretiza cuando existe un amplio conocimiento por parte de los docentes y directivos docentes evaluados de los criterios, instrumentos y procedimientos de evaluación.

- Participación

Se cumple este principio cuando la relación entre el evaluado y evaluador está abierta al diálogo y consenso y el evaluado mantiene una actitud de receptividad a

las sugerencias y experiencias enriquecedoras que le permitan iniciar los cambios que requiera.

- Equidad

Se aplica este principio cuando se aplican los mismos criterios de evaluación a un grupo de evaluados que se encuentran en las mismas condiciones.

2.3.1 Calidad de educación

Definir la calidad dentro del sistema educativo puede resultar un tanto complicado, ya que el proceso educativo comprende una serie de actores y secuencias formativas que complejizan el adecuado entendimiento del concepto de calidad educativa.

Si se parte de que la educación es un fenómeno social, no es posible reducir la calidad educativa a la mera interacción dentro del aula, ya que los aspectos socioculturales que se entrelazan entre la comunidad, la sociedad y la escuela son sumamente complejos de analizar, esto sin contar aspectos políticos o religiosos que subyacen al proceso educativo.

La calidad de la educación no es un tema que aísla a los países sino más bien trasciende a los organismos de dialogo multilateral, es así que de acuerdo con la UNESCO (2005) *“la cuestión de la calidad ha sido abordada en distintos tratados internacionales como en los que se formaron en la Carta Internacional de Derechos Humanos (1970), Declaración Mundial sobre Educación para Todos (la cual se adoptó en 1990 en la Conferencia Mundial sobre Educación para Todos en Jomtien, Tailandia), en la Declaración del Milenio y en el Marco de Acción de Dakar aprobada en el 2000.”* Desde esta perspectiva globalizadora de la calidad educativa, se puede dimensionar el importante reto que ha supuesto la estandarización de los aspectos mínimos que pueden conformar la calidad educativa.

Si bien estos complejos acercamientos al concepto de calidad educativa, dificultan tener una definición explícita y concreta de lo que se está tratando de vislumbrar en este apartado, es por eso que se para establecer alguna conceptualización mínima se parte de la afirmación de Iraheta Argueta, Walter Alonso (2020) afirma que *"La calidad educativa, de manera instrumental, debe contribuir a mejorar las condiciones socioeconómicas, ya que constituye un factor clave del desarrollo; es aquella que permite que las personas desarrollen conocimientos, habilidades, competencias, valores y actitudes que les permitan ser creativos, funcionales socialmente, con pensamiento analítico, crítico, de síntesis y fomentar la evolución y cambio social en sus realidades específicas"* en esta definición el autor pone de relieve aún más lo complejo que es definir eficazmente el fenómeno educativo, siendo que esta conceptualización se basa esencialmente en "el para que" de la educación, es importante ahondar en otros aspectos que esta definición deja por fuera, es así que, asumiendo como premisa básica de análisis el hecho de que la educación es un medio para el desarrollo de una sociedad, lo cual puede parecer algo lógico o hasta una obviedad, puesto que basta con observar sociedad altamente desarrolladas para inferir que su desarrollo proviene de procesos educativos eficientes.

Regresando a la idea de la educación como eje de desarrollo y más aún a la educación de calidad, hay que definir qué aspectos demuestran que el proceso educativo que se desarrolla está siendo de calidad.

Según la UNESCO (2007) *"la educación consiste en un proceso permanente que favorece el aprendizaje, desarrollo de habilidades, transmisión de valores y fomento de potencialidades a nivel individual y social"*. Este nuevo acercamiento al concepto de calidad educativa agrega nuevos insumos para entender de una manera más amplia el concepto de calidad educativa. En su acercamiento al concepto de calidad, agrega cinco dimensiones en las cuales profundiza en aspectos que según éste son importantes:

Equidad: *esto implica colocar a disposición de todas las clases sociales el conocimiento, los recursos y condiciones que les permitan desarrollar*

conocimientos y competencias. La universalidad de la educación está muy vinculada no solo al desarrollo social si no a la calidad de los procesos formativos, ya que mientras más personas tienen acceso a la escuela, más crítica es la sociedad en general con lo que se les enseña a los estudiantes, lo cual genera una comunidad educativa más crítica del proceso educativo.

Además, si bien el autor no desarrolla en su conceptualización de equidad las diferentes formas de asimilar los conocimientos y las capacidades de cada educando, también es importante reconocer que una educación de calidad puede diferenciar adecuadamente entre las necesidades de cada alumno a fin de brindarle un servicio educativo eficaz y eficiente, que desarrolle las competencias necesarias para que este se desarrolle en la sociedad.

Relevancia: se refiere al qué y para qué de la educación que se desarrolla. La educación es relevante cuando promueve aprendizajes y competencias que responden significativamente a las aspiraciones y exigencias de los diferentes sectores sociales. Como se mencionaba en apartados anteriores no se puede pretender que un sistema educativo está trabajando con calidad si este no enfoca sus esfuerzos en construir ciudadanos competentes para la vida y el trabajo. Es importante reconocer que la educación está íntimamente ligada, a las aspiraciones y proyecciones de vida del estudiante, en tal sentido una educación de calidad debería abrir caminos nuevos a los educandos para encontrar las herramientas adecuadas para convertirse en un agente de desarrollo en su sociedad.

Pertinencia: la educación debe ser flexible para adaptarse a las necesidades y características individuales y sociales de las personas. A lo largo de la historia la educación se ha definido como la compañera de la sociedad, que vive cambiante según las exigencias del ser humano como tal.

2.3.2 Gestión del proceso evaluativo del desempeño docente por parte del director

Un proceso en cualquier ámbito se define como la serie de pasos que generan un producto al cual según los intereses de cada individuo se adecuan en número

y forma. En el ámbito educativo no sólo se presenta como una serie de pasos al azar, sino más bien como la construcción de un objetivo que permita alcanzar la calidad educativa a través de la mejora continua por medio de la evaluación, que no es más que medición de metas constantes trazadas en el PEI de cada centro educativo, objetivos que van de la mano con los programas educativos nacionales, así como las leyes.

Para la realización de la evaluación el director debe tener definido de manera concreta en qué consiste la evaluación. La revista de evaluación educativa define la evaluación de una manera muy específica: “La evaluación de desempeño docente generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una razonable cantidad de informaciones respecto de los empleados y de su desempeño en el cargo.” (Tejedor, 2012) Desde este punto de vista, la evaluación será en cada uno de sus ámbitos una escala de medición que no está diseñada para marcar los errores de los docentes, para declarar incompetencias, sino más bien para mejorar dichos aspectos en camino de un bien común: La calidad educativa.

En cada centro educativo se verán diferentes procesos de la evaluación, entre los cuales se ven involucrados las autoridades, los pares y los destinatarios. En cada uno de los procesos es el director quien se encarga de gestionar, recibir y dar seguimiento a cada una de ellas, es por ello por lo que es común la presencia en algunas ocasiones de un gestor académico o pedagógico para dar acompañamiento a este proceso de evaluación.

El proceso de evaluación implica los siguientes procedimientos:

1. Al inicio del año lectivo durante el proceso de la planificación del Plan Educativo Anual (PEA), el director anuncia y establece de manera consensuada la calendarización de las actividades planificadas durante el año escolar, incluyendo el proceso de evaluación docente.

2. Informa a los docentes los estándares que serán evaluados según las fechas estipuladas en su calendarización.
3. Deja clara la finalidad y objetivos del proceso de evaluación.
4. Ejecuta la acción en las fechas ya contempladas.
5. El director da a conocer los resultados de la evaluación a los docentes de manera objetiva.
6. Brinda monitoreo y seguimiento para mejorar los aspectos que presentaron deficiencia.
7. Anexan los resultados al expediente de cada docente.

Lo antes mencionado es una aproximación al proceso evaluativo que se lleva a cabo en los centros educativos públicos salvadoreños. Algunas autoridades escolares son muy flexibles en sus procesos evaluativos, lo que no contribuye a la mejora educativa, ni al desarrollo profesional de los docentes, ya que no recibe retroalimentación de su práctica pedagógica.

Durante el proceso de evaluación los directores hacen uso en primer lugar de la observación del salón de clase enfocándose en el desempeño y dominio de los contenidos, nivel de respuesta de los estudiantes, participación, metodologías utilizadas y recursos empleados. Por lo que, en el mayor de los casos el director se auxilia de una lista de cotejo donde se plantean todos los aspectos a evaluar y que previamente se han dado a conocer a los docentes.

En el proceso de evaluación la actitud del director, antes, durante y posterior a la acción por regla general transmite confianza al personal docente y establece una efectiva y franca comunicación expresando los resultados verídicos y objetivos en este ejercicio evaluativo. Posteriormente procura dar seguimiento y monitoreo para fortalecer las carencias observadas en los docentes.

2.3.3 El director en el proceso administrativo

Definir las responsabilidades del director dentro de las diferentes esferas de la actividad docente, requiere de un análisis muy particular, para conocer de forma más o menos adecuada las implicaciones de la labor del director, se retoma de (IRMA YAMILETH, 2020) las siguientes atribuciones, que definen estos autores en su tesis:

1. Representante de la institución y del Ministerio de Educación, al director le es delegada una autoridad formal que debe ejercer a nivel local, representando al MINEDUCYT ante los demás miembros de la comunidad educativa, comunidad local, departamental y nacional. Esta representación le exige responsabilidad en el ejercicio de sus funciones, de manera que su actuación responda a las políticas del MINEDUCYT y a los acuerdos de su comunidad educativa.

El director es el enlace que tiene la comunidad con el MINEDUCYT y viceversa, no se puede desarrollar un proyecto educativo exitoso si este no parte de las condiciones de ambientales tanto naturales como sociales, el reconocer las características de la población para la creación de programas que lleven de manera integral el proceso educativo.

2. Líder motivador y negociador guía, anima, motiva y media en situaciones de conflicto de su personal, y busca el equilibrio entre satisfacción de necesidades individuales e institucionales. También es el responsable de conducir la gestión escolar de su centro educativo, coordinando y articulando los esfuerzos de los miembros de la comunidad educativa, como equipo de trabajo, para garantizar un clima agradable y relaciones interpersonales satisfactorias que contribuyan a que los estudiantes permanezcan en el sistema educativo y, sobre todo, que aprendan para la vida.
3. Gestor de recursos, solicita a las autoridades educativas, los recursos que garanticen el buen funcionamiento de su centro educativo. Y al no tenerlo a tiempo tiene la obligación de solicitar los apoyos necesarios a la comunidad

educativa: padres, estudiantes, líderes comunitarios, ONGS, Y otros, siendo lo que la escuela necesita un director que se movilice en busca de los recursos humanos, materiales o financieros para facilitar el proceso de enseñanza aprendizaje. Si el director también se focaliza en presentar a los docentes materiales físicos, tecnológicos y de actualización pedagógica el docente se dedicaría al aprovechamiento de estos utilizándolo en su quehacer diario siendo los más beneficiarios los estudiantes de la institución.

4. Organizador y planificador de acciones: Es el responsable de la funcionalidad de la estructura organizativa, distribución de funciones, organización de procesos, espacios y materiales que garanticen eficiencia para el logro de los objetivos institucionales. Se convierte en el motor que impulsa la elaboración, revisión e implementación del PEI y PEA a través de la distribución de procesos, tareas y asignación de responsabilidades.
5. Evaluador: Reflexiona junto con los maestros sobre el desarrollo de actuaciones concretas en el aula y en el ámbito escolar; reúne información, datos e indicios sobre el trabajo de los docentes para sugerir alternativas de mejora en la formación docente; analiza con los docentes los resultados de su trabajo, comparándolos con los objetivos previstos. Da seguimiento a la gestión escolar sobre productos visibles: aseo, orden, uso y organización de recursos, desarrollo de actividades y otros.
6. Dinamizador de la información: Registra correctamente los datos, los estudiantes y el personal, utilizando los medios y procedimientos formales, de manera que esta información contribuya a que la comunidad educativa tome las decisiones más adecuadas sobre la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes. Usa y maneja la información con ética, democracia; recibe, registra y transmite información oral y escrita, usa medios y procedimientos formales de comunicación Mantiene actualizados los registros académicos institucionales, datos de matrícula, asistencia, los

expedientes docentes, los archivos administrativos y financieros, inventario, archivos legales y otros. Garantiza la disposición y uso adecuado de los mismos para la toma de decisiones oportuna y en beneficio de los estudiantes.

7. Auto evaluador de su desempeño profesional: Es una tarea del director autoevaluar su desempeño profesional, que incluya aspectos como la organización de su tiempo, los niveles de comunicación y participación, manejo del estrés, distribución de tareas, presentación personal y otros con la intención de mejorar su trabajo y focalizar áreas para la autoformación.

Todos estos aspectos de la labor del director hacen ver como sus responsabilidades están enmarcadas dentro de una serie de actividades muy diferentes, al punto que tenga que tomar priorización de las que tenga más importantes.

El primer aspecto importante que hay que analizar es el papel de líder, si bien dentro de todo equipo hay una persona que debido a sus características de personalidad o a la imposición de algún tipo de liderazgo, tiende a establecer los lineamientos del proceso educativo, en este sentido el director se vuelve el centro en relación con la orientación de la actividad educativa particular que se da dentro del centro educativo. Si bien existen diferentes modalidades de líderes el trabajo del director en muchas ocasiones no está limitado por el estilo de liderazgo sino más bien por la capacidad de mantener una presencia constante dentro del centro educativo, ya que como se percibe el director tiene una serie de responsabilidades que se desarrollan fuera del centro educativo.

Reconociendo que las responsabilidades que desempeña el director en muchas ocasiones sobrepasan sus capacidades, cada centro educativo tiene un subdirector que se encarga en muchos casos de desarrollar y dar seguimiento a las actividades al interior del centro escolar. En este sentido en muchas ocasiones se puede presentar una dualidad de liderazgo en el trabajo docente, lo cual limita la posibilidad de desarrollar un ejercicio de seguimiento y evaluación eficiente y competente.

El segundo aspecto interesante a resaltar sobre las responsabilidades del director está la de organizador, si bien en los párrafos iniciales se establecieron diferencias entre la planificación escolar y la planificación de proyectos, es en este tipo de responsabilidades del director en las que convergen muchas de las habilidades necesarias para la planificación adecuada de proyectos, ya que organizar las actividades dentro del centro escolar no es una mera reproducción mecánica de cronogramas y calendarios de actividades, sino requiere del análisis de las posibilidades, los recursos, los tiempos y las prioridades que debe valorar el director para elaborar una planificación efectiva.

Hay dos aspectos en los cuales el director debe poner énfasis en su labor de organización en la elaboración e implementación del PEI y el PEA, de los cuales se profundizará en párrafos posteriores, pero que es importante resaltar como estos dos documentos son las líneas de acción principales que definen las acciones y actividades que se desarrollarán durante el año lectivo, por lo cual su elaboración y socialización son importantes a fin de que sirvan de herramientas aglutinadoras de la actividad docente en el centro escolar.

La última de las características a analizar y la más importante para este estudio es la de evaluador, si bien parece que el autor amplía la gama de responsabilidades en este apartado hasta actividades de ornato y limpieza, lo más importante está determinado por el análisis de la divergencia entre los resultados del trabajo docente y los objetivos planteados. Por ende, si el director no cuenta con las habilidades para generar información pertinente para el análisis de los resultados o si por el contrario no cuenta con una administración adecuada del tiempo, o de los recursos escolares se verá muy limitado en su capacidad de construir procesos de seguimiento que favorezcan el análisis adecuado del desarrollo de los planes de trabajo planteados al inicio del año lectivo.

En fin, debido al papel centralizado de la administración educativa, en la cual el director recibe una serie de responsabilidades que en muchos casos sobrepasa sus capacidades, es fácil encontrar que la evaluación tiende a ser uno de los procesos a los que menos tiempo se le dedica ya que no se cuenta con medios y

mecanismos adecuados para lograr un proceso de seguimiento claro y efectivo de la actividad docente.

El párrafo anterior no está encaminado a demeritar la labor del director, sino más bien, a reconocer la gran cantidad de responsabilidades que se le atribuyen, como principal responsable de la ejecución de los planes y proyectos dentro del centro escolar, así como las atribuciones de relacionamiento con actores externos, ya sean estas instituciones públicas o privadas, que están interesadas en el quehacer del centro educativo.

En fin, es importante reconocer que la mayor parte de las actividades dentro del centro educativo están íntimamente ligadas a la figura del director, haciendo esto que su estilo de liderazgo y gestión de las capacidades del equipo de docentes y personal administrativo que se encuentran apoyándolo, favorezca o limite la consecución de los objetivos que se plantea la institución. Además, hay que mencionar, que debido a que los objetivos institucionales mantienen una correlación directa con los objetivos de la administración nacional, todas las acciones que se desarrollan en el centro escolar deben tener una congruencia con las políticas y proyecciones del MINEDUCYT, a fin de mantener la constancia y la congruencia del sistema educativo.

Es importante mencionar que todas estas atribuciones están normadas dentro de la ley salvadoreña, por lo cual a continuación se hace un breve análisis sobre los aspectos más importantes de la legislación en los temas de educación y la evaluación docente.

2.3.4 Responsabilidades del director como evaluador

Es importante reconocer que en todo proceso existe un liderazgo, que guía de una u otra forma las acciones que se desarrollan dentro de la institución, en este sentido el director tiene la principal responsabilidad en relación con las actividades de evaluación del desempeño de los docentes dentro del centro escolar, si bien esta actividad es compartida con representantes del

MINEDUCYT, la persona que mayor cercanía y conocimiento tiene sobre los docentes es el director del centro educativo.

Entender cualquier proceso de evaluación, parte por tener clara la definición general de este, definir la evaluación puede ser complejo, pero Chiavenato (2009) la explica de la siguiente manera "es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador" En este acercamiento a la concepción de la evaluación el autor aporta un nuevo aspecto, ya que el control no es una acepción muy común cuando se habla de evaluación, puesto que se plantea como un paso final del proceso de ejecución del plan de trabajo anual.

En apartados anteriores se describió el papel del director como líder dentro del centro escolar, al margen de las tipologías de liderazgo, podemos afirmar que el control de las actividades tanto del personal docente, como de los estudiantes recae en el director. Debido a todo lo anterior puede entenderse la importancia reconocer el papel del director como evaluador de la actividad docente dentro del centro escolar.

Al reconocer los efectos y alcances de la evaluación en el proceso educativo, se observa un valor extremadamente importante, ya que permite generar las proyecciones mínimas para reconocer los avances del plan escolar anual. Es así como se puede entender que el director tiene un papel fundamental en este proceso.

Para entender el papel del director en la evaluación es importante reconocer que en apartados anteriores se desarrollaron las responsabilidades del director, entre ellas está dirigir las acciones dentro el centro educativo, dirigir y valorar las evaluaciones del desempeño de los docentes, entre otras, debido a lo cual no puede desligarse de la evaluación ya que no solo le da una visión clara del trabajo que se realiza en el centro escolar, sino también le permite tener un mayor control sobre los procesos y acciones del desempeño del mismo, acciones que terminan compartiendo con la comunidad educativa como tal en

pleno en el proceso de rendición de cuentas, efectuado al finalizar un año escolar.

La autoridad que representa ese vínculo director - MINEDUCYT es el asesor pedagógico, quien tomará toda la información de la institución como a una empresa individual en la que el administrador (en cada centro educativo el director) rinde cuentas a manera de objetividad, de la objetividad que presenta cada director, al mantenerse firme en cada proceso de evaluación.

Para facilitar el proceso de evaluación en todos los ámbitos del centro educativo cada director puede valerse de un comité evaluador, que puede brindar la objetividad y profesionalidad de la pedagogía, para cerrar el círculo entre eficacia y eficiencia, comité del cual se sugiere al director como cabeza de dicho comité, cuyo objetivo principal es hacer cumplir cada uno de los acuerdos trabajados en el PEA y verificar los aspectos pedagógicos planteados en el manual de evaluación docente.

2.3.5 Toma de decisiones directivas posterior a la evaluación del desempeño docente

Todo proceso evaluativo tiende a dar como resultado correcciones en las acciones que se están midiendo. Con respecto a la evaluación del desempeño docente es válido retomar una modificación a los procesos ejercidos hasta el momento, en palabras de

Francisco J. Tejedor (2012) *“La evaluación del profesorado no debe verse como una estrategia de vigilancia jerárquica que controla las actividades de los profesores, sino como una forma de fomentar y favorecer el perfeccionamiento del profesorado, como una manera de identificar las cualidades que conforman a un buen profesor para, a partir de ahí, generar políticas educativas que coadyuven a su generalización.”* Es decir que cada proceso de evaluación docente debe llevar a un cambio que potencie la calidad de la educación aplicada en el centro educativo.

Tomando en cuenta lo anterior, los resultados de la evaluación deberían darle al director y al consejo directivo escolar, la suficiente información para plantear líneas

estratégicas de acción que lleven al mejoramiento de los servicios educativos que presta la institución.

Probablemente se espera que después de la evaluación del desempeño, se obtenga un castigo o un premio para el docente, probablemente se pueda plantear acciones que se encaminan al reconocimiento de los logros de los docentes con mejor desempeño, si bien esto puede dar un valor particular a la evaluación, también puede generar aversión en aquellos, que, por el contrario, ven puesto en relieve las áreas de mejora dentro de su práctica profesional.

Entonces la evaluación no puede ser un mero método para premiar o castigar a los docentes, debe estar inmersa en una estrategia de mejora, ya que la evaluación genera información importante para la toma de decisiones, así como para la medición de los alcances de los planes de acción y sobre todo para dirigir los procesos dentro del centro educativo.

Dentro de la comunidad educativa hay una importante función, que se encarga de todo lo relacionado con el trabajo del centro escolar, es el trabajo administrativo este es para, Palacios (2013) *“se comprende la administración como una base que sustenta el logro de los objetivos establecidos en una institución, así como el alcance de metas claras orientadas hacia una visión y una misión presentes como una guía para la población dentro del ámbito educativo”*, tomando como referencia los párrafos anteriores donde se describe la evaluación como el proceso que debe generar los datos necesarios para la adecuada toma de decisiones.

De todo lo expuesto en estos párrafos cabe enfatizar: La administración del centro educativo debe contar con toda la información posible sobre el desempeño de los docentes, para la que las decisiones y estrategias que surgen del trabajo directivo, tenga los efectos deseados en el desarrollo de los servicios que presta la institución educativa.

2.4 El sistema de evaluación educativo nacional

La gestión administrativa desarrollada por el director de un centro escolar requiere la implementación de todas las etapas de este, iniciando por la planificación lo cual permite ir estableciendo cada uno de los objetivos que pretende alcanzar, lo que conlleva a una buena organización de estos y sus respectivas metas; y por último organizar idóneamente también al personal docente y administrativo.

El empleo, priorización y maximización de los recursos organizacionales tangibles y no tangibles disponibles constituyen un verdadero reto que debe ser asumido y enfrentado por el director, todo esto con el propósito de alcanzar las propuestas institucionales establecidas al inicio del año escolar.

Entre las múltiples asignaciones que le corresponde desarrollar al director se encuentra la de realizar la evaluación del desempeño docente acorde a las normativas legales del Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología, El Reglamento de la Ley de la Carrera Docente de El Salvador en el artículo 8, establece: *“En todo centro educativo deberá de llevarse un Expediente del Desempeño Profesional del educador en las que se detalle la fecha de ingreso a la institución, las evaluaciones a su desempeño profesional y sus resultados, las capacitaciones recibidas, puntualidad, asistencia, méritos y otras anotaciones relacionadas al ejercicio de la práctica docente”*. Partiendo de esta afirmación es evidente sin lugar a duda, que es mandatorio para los directivos escolares la realización de este mecanismo de control que no debería pasar desapercibido o mucho menos ignorados.

Adicionalmente es relevante establecer que la Ley de la Carrera Docente también en sintonía con lo anterior establece de manera clara y categórica en los artículos 25 y 26 el objeto de la evaluación del ejercicio de la docencia. En este sentido, es inobjetable que los directores deberían desarrollar de manera estructurada y permanente la gestión evaluativa del desempeño del personal a su cargo.

Dentro de esta misma línea de desarrollo, es importante hacer notar que existe una normativa emitida por el (MINED, 2008) que declara que los centros educativos deben implementar las disposiciones sobre la evaluación al desempeño docente, para el mejoramiento continuo de la calidad de la enseñanza y con el fin de otorgar méritos. También agregaba que durante el año escolar el director deberá realizar la

evaluación del desempeño de manera continua y con carácter formativo. En ese sentido debe programarse en el Plan Escolar Anual (PEA) al menos 2 actividades de evaluación al desempeño docente y administrativo, para mejorar la práctica profesional de los educadores y personal administrativo y lograr además el cumplimiento de las normas técnicas del control interno.

La evaluación del desempeño de cada docente debe considerar

- Que planifique su práctica pedagógica
- Que en su planificación didáctica y en su práctica implemente los acuerdos establecidos en el proyecto curricular de centro
- Que utilice métodos y técnicas didácticas coherentes con el enfoque curricular de la asignatura que imparte
- Que el material utilizado sea coherente con la metodología planificada
- Que desarrolle métodos y técnicas de evaluación coherente con la metodología y enfoque curricular de la asignatura que imparte
- Que los logros de aprendizaje alcancen niveles satisfactorios de acuerdo con la escala valorativa planteada por el Ministerio de Educación
- Que propicia un clima laboral favorable
- Que implemente estrategia de organización y ambientación del aula y que ellos favorezcan los aprendizajes
- Que participen en las actividades institucionales

Es conclusivo entonces señalar que la gestión técnica del director relacionada con la parte pedagógica específicamente la función evaluadora es esencial, de manera que su práctica será garantía del ejercicio de buenas prácticas educativas por parte de su personal a su cargo y que estos a la misma vez, procuren desarrollar con profesionalismo y la debida responsabilidad sus funciones docentes.

El director como responsable directo del proceso de evaluación deben crear y generar un ambiente de confianza adecuado para la evaluación encabezado por las buenas relaciones, la colaboración recíproca, el seguimiento permanente, la valoración objetiva del desempeño y el énfasis en el mejoramiento de la calidad del servicio educativo.

Últimamente los sistemas educativos privilegian los esfuerzos encaminados al mejoramiento de la calidad de la educación y en este empeño identifican a la variable “desempeño profesional docente como influyente y determinante” para el logro cualitativo de la gestión escolar. Desde esa perspectiva (Valdés, 2000) afirma que *“la evaluación del desempeño docente es una actividad de análisis, compromiso y formación del profesorado ejecutada por los directivos que valora y enjuicia la concepción, práctica, proyección y desarrollo de la actividad actitudes y valores que se hacen evidentes en los contextos socioeconómicos de cualquier nación”*

Es esencial que el docente en el ejercicio de su función pedagógica delimite y considere los aspectos siguientes:

El saber: le permite al docente, responderse preguntas como: ¿sabe lo que enseña?, ¿sabe cómo enseñarlo?, ¿se preocupa por mantenerse actualizado?, ¿conoce los procesos de desarrollo y aprendizaje de sus estudiantes?, ¿analiza críticamente las estrategias pedagógicas?, entre otras.

El hacer: permite utilizar estrategias metodológicas y didácticas propias del área; planear, ejecutar y evaluar, de acuerdo con el área de competencia.

El ser: hace que el profesor se preocupe por la construcción de la identidad personal de sus estudiantes y sea consciente de su proceso emocional, actitudinal y motivacional.

Esta evaluación implementada por el director que busca caracterizar el desempeño docente identifica fortalezas y oportunidades de mejoramiento, y propiciara acciones para el desarrollo personal y profesional de los docentes involucrados en tal proceso.

En conclusión, la evaluación del desempeño docente busca contribuir al mejoramiento de los educadores, propiciando en ellos la reflexión sobre su propio desempeño y su responsabilidad frente a la calidad de la educación, e identificando sus necesidades de aprendizaje y desarrollo de competencias para la docencia. Así mismo, la evaluación busca promover el reconocimiento y la valoración del quehacer profesional docente porque son ellos quienes con carácter permanente

se encargan de facilitar la educación en el país y aportar de esta forma a la construcción de una sociedad más equitativa, productiva y democrática.

2.4.1 La evaluación del desempeño docente como promotora de calidad educativa.

Hablar de calidad educativa es complejo debido a la diversidad de connotaciones al respecto, esta se puede entender como *“aquella que está dirigida a satisfacer las aspiraciones del conjunto de los sectores integrantes de la sociedad a la que está dirigida” con esta definición mientras más se alcanzan efectivamente las necesidades educativas de cada uno de los sectores a la que va dirigido el proceso educativo mayor efectiva se considera*; según (Ortiz, Arevallo, & Panameño, 2019). Para esto es importante reconocer la necesidad de un aprovechamiento óptimo de los recursos necesarios para el proceso educativo y garantizar que se distribuyan en forma equitativa, entre los diversos sectores integrantes de la sociedad a la que está dirigida.

Si bien la calidad tiene que ver con diferentes aspectos que se interrelacionan de formas muy complejas, haciendo que explicar cómo se genera la calidad dentro del centro educativo sea una tanto difícil. Pero se puede desarrollar esta idea a partir de dos concepciones básicas “los docentes son los responsables del contenido y del aprendizaje estudiantil, o el estudiante es el responsable como constructor del aprendizaje” según (Foronda Torrico, Zubieta, & Lorena, 2007), estas dos concepciones se encuentran enmarcadas en enfoques teóricos particulares el primero esta desarrollados por un planteamiento esencialista, como plantea el autor, traslada la responsabilidad del aprendizaje al docente, esta es una de las formas más clásica de interpretación del proceso de enseñanza aprendizaje, si bien la concepción de que el estudiante es un mero receptáculo de información que debe ser llenado, está ya muy lejos de ser el enfoque pedagógico referente, quedan algunos resabios de este modelo, incluso es común observar comentarios “con ese profesor si aprenden los niños o ese profesor enseña bastante”, que si bien no establecen una relación de causalidad entre el docente y el aprendizaje, es cuanto

menos interesante como en el ideario de las personas aún está muy marcada la relación del aprendizaje con el docente, con lo cual muchas personas aún esperan que el desempeño de los estudiantes dependerá únicamente del trabajo y la calidad técnica del docente, dejando de lado todas las otras particularidades del proceso educativo.

Por otro lado, se encuentra el enfoque progresista, que bajo la concepción anterior traslada el análisis de la calidad educativa a los estudiantes, con lo cual invita al docente a convertirse en una especie de socio del alumno en la construcción de los aprendizajes, con lo cual se impulsa el desarrollo individual y colectivo de la sociedad, pero si bien este modelo ha sido ampliamente promulgado y aceptado en la gran mayoría de contextos educativos, aún se mantienen en el proceso educativo resabios de los planteamientos esencialistas, como por ejemplo se mantiene un amplio uso de los exámenes para conocer el desempeño de los estudiantes, es de esta manera que en el sistema educativo nacional aun conviven estas dos visiones del ejercicio educativo, complejizando de esta manera el desarrollo de los proceso de mejora de la calidad educativa.

Si bien la educación es un proceso que se actualiza y mejora constantemente, esta no deja de estar inmersa en diversos cuestionamientos sociológicos y filosóficos, algunos autores tratan de explicar este fenómeno educacional de diferentes maneras por ejemplo (2020) “la educación es un hecho social, digno de observación y estudio científico a través de métodos de investigación”, en esta definición convergen diferentes aspectos, primero reconocer que la educación es un hecho social y que como tal esta influido por diferentes fuerzas que interaccionan en la sociedad, por ejemplo, la política, la economía o la religión, entre otras. Todas estas fuerzas intentan crear un modelo educativo ajustado a sus necesidades y por ende la evaluación de la calidad estará íntimamente ligada a los requerimientos de estas fuerzas dominantes.

Es importante reconocer que para entender todas estas interacciones que se dan dentro del sistema educativo, se requiere un análisis constante de todas las variables que subyacen al proceso, esto requiere de una implementación de

métodos objetivos de medición que permitan conocer de forma eficaz las áreas de mejora del sistema educativo a fin de alcanzar estándares de calidad que favorezcan al desarrollo social. También en (Ortiz & Panameño, 2019) se señalan las características que deben tener un sistema educativo, estas se retoman a continuación:

- Ser accesible a todos los ciudadanos.
- Facilitar los recursos personales, organizativos y materiales, ajustados a las necesidades de cada alumno para que todos puedan tener las oportunidades que promoverán lo más posible su progreso académico y personal.
- Promover cambio e innovación en la institución escolar y en las aulas (lo que se conseguirá, entre otros medios, posibilitando la reflexión compartida sobre la propia práctica docente y el trabajo colaborativo del profesorado).
- Promover la participación del alumnado, tanto en el aprendizaje como en la vida de la institución, en un marco de valores donde todos se sientan respetados y valorados como personas.
- Lograr la participación de las familias e insertarse en la comunidad.
- Estimular, facilitar el desarrollo, el bienestar del profesorado y de los demás profesionales del centro.

Reconociendo estas características es importante mencionar que la calidad educativa no debería convertirse en una mera expresión como es utilizada actualmente en el ámbito educativo, ya que puede entenderse como un mero punto de referencia para justificar cualquier proceso de cambio dentro del ámbito educativo. Tomando en cuenta lo anterior el proceso de calidad educativa debería estar encaminado a procurar la eficacia y la eficiencia como pilares básicos de una educación de calidad.

Si bien brindar respuestas a todas las necesidades del ámbito escolar es una tarea compleja, es importante reconocer que: la organización escolar y los procesos de enseñanza y aprendizaje sumamente ligados, en este sentido sólo desde una perspectiva de reflexión permanente y de innovación, se puede conseguir una educación de calidad, que responda a las necesidades y demandas del alumnado.

El análisis de la calidad educativa no puede hacerse desde una óptica unidimensional, mínimamente se debe entender la relación entre los objetivos del sistema educativo y las competencias del docente, (Ortiz, Arevallo, & Panameño, 2019) afirma: “No se privilegia la misma figura del profesor según se desee una escuela que desarrolle la autonomía o el conformismo, la apertura al mundo o el nacionalismo, la tolerancia o el desprecio por las otras culturas, el gusto por el riesgo intelectual o la demanda de certezas, el espíritu de indagación o el dogmatismo, el sentido de la cooperación o la competencia, la solidaridad o el individualismo”. En este sentido se puede entender que las competencias docentes estarán en muchos casos encaminadas a satisfacer los objetivos del sistema social dominante.

Si hay que establecer los conocimientos necesarios dentro de la competencia docente, se puede considerar la propuesta (Ortiz & Panameño, 2019) que propone siete saberes fundamentales que la escuela tiene por misión enseñar:

1. Las cegueras del conocimiento: el error y la ilusión
2. Los principios de un conocimiento pertinente
3. Enseñar la condición humana
4. Enseñar la identidad terrenal
5. Afrontar las incertidumbres
6. Enseñar la comprensión
7. La ética del género humano

Cuando se pretende la mejora de un proceso, normalmente se parte del resultado de una evaluación, si se intenta analizar a grandes rasgos los aspectos planteados anteriormente hay que reconocer que los principales aspectos que se plantean, como aspectos a mejorar, están enmarcados en la participación de toda la comunidad educativa en el proceso de enseñanza, además presenta una estrategia en la cual el estudiante no sea solo parte del proceso educativo, sino también la vida de la institución, con esto se genera una identidad institucional que favorece la replicación de los valores de la escuela en la vida cotidiana.

Todos estos aspectos tienen que ver con un proceso educativo que construye individuos que no solamente reproducen conocimientos específicos, sino que pueden resolver problemas, tolerar las frustraciones de la vida y construir sociedades más desarrolladas.

2.5 Marco legal de la evaluación docente

Las normativas legales que fundamentan la gestión evaluativa del director y evaluación del desempeño docente son las siguientes:

- Constitución de la República de El Salvador, Artículo 53.

El derecho a la educación y a la cultura es inherente a la persona humana; en consecuencia, es obligación y finalidad primordial del Estado su conservación, fomento y difusión. El Estado propiciará la investigación y el quehacer científico. Artículo 60: Para ejercer la docencia se requiere acreditar capacidad en la forma que la ley disponga.

- Ley General de Educación, Artículo 84.

El educador es el profesional que tiene a su cargo la orientación del aprendizaje y la formación del educando. El educador debe proyectar una personalidad moral, honesta, solidaria y digna.

Artículo 85: El educador que profese la docencia deberá coadyuvar al cumplimiento de los fines y objetivos generales de la educación prescrita en la presente Ley.

- Ley de la Carrera docente, Artículo 14.

La docencia es una carrera profesional y para ejercerla en centros educativos del Estado o privados en cualquiera de los niveles educativos son necesarios los siguientes requisitos: Poseer el correspondiente título pedagógico reconocido por el Ministerio de Educación, estar inscrito en el registro escalafonario y no tener ninguna de las incapacidades para el ejercicio de esta.

Artículo 25: El ejercicio de la carrera docente estará sometido a evaluación permanente, a fin de conocer méritos, detectar necesidades de capacitación o recomendar métodos que mejoren su rendimiento en la docencia.

Artículo 26: La evaluación estará a cargo de las unidades técnicas del Ministerio de Educación, a fin de asegurar la formación docente, así como la aplicación de métodos idóneos para su profesionalización.

La evaluación comprenderá especialmente los aspectos siguientes:

- 1) Preparación profesional
- 2) Aplicación al trabajo
- 3) Aptitud docente

El resultado de la evaluación se comunicará por escrito al docente.

Artículo 31: Desempeñar el cargo con diligencia y eficiencia en la forma y lugar establecido por el Ministerio de Educación

- Reglamento de la Ley de la Carrera Docente, Artículo 8.

En todo centro educativo deberá de llevarse un Expediente del Desempeño Profesional del educador en el que además de los datos consignados en su expediente profesional se anotaran entre otros:

- 1) Fecha de ingreso a la institución.
- 2) Las evaluaciones a su desempeño profesional y sus resultados
- 3) Las capacitaciones recibidas.
- 4) Las licencias con goce o sin goce de sueldo
- 5) Puntualidad y asistencia
- 6) Méritos y otras anotaciones relacionadas con su labor.

Artículo 36: Todas las atribuciones y obligaciones del director. Todas las atribuciones de los profesores del aula

- Ley de Protección Integral de la Niñez y la Adolescencia (LEPINA)
Artículo 86

p) Supervisar el desempeño y aplicación de métodos pedagógicos con la finalidad de garantizar la calidad educativa en centros públicos y privados.

- Normativa de Funcionamiento Institucional N° 5 (2008)

Capítulo VII sección B2 Evaluación del desempeño docente

Los centros educativos a través del director deben implementar las disposiciones sobre la Evaluación al Desempeño Docente estipulado en el Art.25 y 26 de la Ley de la Carrera Docente, debiendo programar en el Plan Escolar Anual al menos dos actividades de evaluación al año (Normativa de Funcionamiento N°5).

- Plan Operativo Institucional POA MINEDUCYT (2023)

En este sentido, se concluye que las prerrogativas que el Marco Legal delega al director como representante del MINEDUCYT para el ejercicio de la evaluación del desempeño en la institución educativa donde ejercen su función podrían resumirse en las siguientes:

- Reconocimiento de la existencia de parámetros legales y de competencias pedagógicas para el ejercicio de la docencia y de la función directiva (Art. 60 de la Constitución Política).
- Establecimiento y definición de un perfil profesional de conducta moral exigible al formador del educando cuya aplicación es de este estricto cumplimiento que la autoridad escolar debe cumplir, vigilar y hacer que se cumpla (Art. 84 Ley General de Educación).
- El educador debe conocer y contribuir en su proceso de enseñanza al desarrollo y cumplimientos de los Fines y Objetivos Generales de la Educación, por lo que su práctica pedagógica debe ser pertinente y contextualizada (Art. 85 Ley General de Educación).
- El ejercicio de la práctica docente debe estar sometido a evaluación con carácter permanente. En este sentido, el director es el responsable directo de la evaluación según toda la fundamentación legal del MINEDUCYT (Art. 25 Ley de la Carrera Docente).

- El director está facultado para evaluar y realizar las consideraciones evaluativas sobre la preparación profesional, diligencia y eficiencia mostrada por los docentes en el desempeño de sus funciones orientadas a la mejora de la calidad de los procesos educativos (Art. 25,26 y 31 Ley de la Carrera Docente).
- Se delega al director la facultad de crear y manejar un expediente de Desempeño Profesional que refleje el progreso del desarrollo profesional de cada uno de los docentes de la institución (Art. 8 del Reglamento de la Ley de la Carrera Docente).
- El director es el responsable directo y legal de verificar el cumplimiento de las atribuciones de los profesores en función del buen funcionamiento del sistema educativo institucional (Art. 36 Ley de la Carrera Docente).
- El director como representante legal del MINEDUCYT está en la obligación de supervisar el desempeño y aplicación de métodos pedagógicos apropiados de los docentes a manera de garantizar la calidad educativa en el centro escolar (Art. 86, literal p, Ley de Protección Integral de la Niñez y Adolescencia).

2.6 Prácticas pedagógicas posteriores a la evaluación docente

La práctica pedagógica a través del tiempo ha recibido varias denominaciones, esto dependerá del enfoque interpretativo y las diferentes tradiciones de la pedagogía. En algunos casos se le nombra según (IRMA YAMILETH, 2020) “praxis, práctica docente, o práctica de enseñanza; y al referirse al momento en que ocurre puede aparecer en la literatura como práctica profesional, práctica académica”, en esta definición se puede observar como el ejercicio profesional docente, ha estado en constante evolución ya que el cambio conceptual casi siempre está enfocado en explicar de mejor manera las aproximaciones teóricas que se hacen de un fenómeno particular

Es importante reconocer en la práctica pedagógica una actividad de gran trascendencia ya que ésta determina en gran medida los avances cognoscitivos de los estudiantes, debido a lo cual es determinante que el docente tenga claro y bien definido los fundamentos teóricos de los principales modelos educativos, aun y cuando esto no debiera convertirse en una competencia de modelos educativos, conocer su caracterización y valor pedagógico permite reconocer las posibilidades de aplicación de cada uno dentro los diferentes contextos donde se desarrolla la actividad educativa.

Teniendo en cuenta que la evaluación del desempeño docente busca en su último término la transformación del sistema educativo, para ofrecer servicios de calidad, debería estar entre las prioridades de la agenda de las instituciones tanto públicas o privadas que se dedican a la educación formal. Esto, implica un desafío relevante en los esfuerzos de mejora educativa por desarrollar procesos de cambios que permitan ofertar una modelo de educación eficaz, innovador, inclusivo y que incluya el desarrollo de nuevas competencias de acuerdo con el contexto de desarrollo actual. Es acá donde cobra sentido y valor la consideración del ejercicio de la práctica pedagógica docente en nuestra realidad y cómo es estimulada y gestionada por los administradores en las instituciones escolares.

Citando a (Romero, 2023) propone seis momentos de la práctica indispensables de la práctica pedagógica:

1. Conocimiento de sí mismo y de los estudiantes
2. Ejecución de procesos de planeación
3. Interacción académica social y emocional
4. Procesos de valoración
5. Proceso de retroalimentación
6. Análisis de la práctica pedagógica

El conocimiento de sí mismo es una premisa en casi todos los ámbitos de la vida, desarrollarse individual e independientemente debe ser el objetivo de cualquier individuo en la vida, por ende, si el docente se conoce a si mismo puede actuar de manera proactiva ante los desafíos que plantea el trabajo pedagógico evitando

ponerse en situaciones en las cuales sus niveles de tolerancia y su capacidad de dialogo sean sobrepasados. Además, si logra conocer a sus alumnos encontrara estrategias no solo para darse a entender y transmitir de forma adecuada los conocimientos que posee, sino también, podrá encontrar herramientas que le permitan fortalecer las relaciones positivas con sus educandos y con el resto de la comunidad educativa.

Además del autoconocimiento y el de sus alumnos, el docente debe conocer sobre los tiempos de la planificación, que si bien esta actividad tiene sus propias peculiaridades y requiere de un enfoque específico de abordaje, cuando el docente tiene una clara percepción de cómo se ejecutan estos procesos puede aportar de forma coherente al proceso de formulación de programas y planes de trabajo que se desarrollan durante el año lectivo, esto hace que se eficientice la labor de la dirección al tener acompañamiento docente en el seguimiento de la planificación y ejecución de las actividades dentro del centro escolar, lo cual facilita el trabajo en equipo y la interacción positiva de los docentes.

Otro aspecto que tiene una íntima relación con el autoconocimiento es la interacción académica, social y emocional, este momento de la practica relaciona tres conceptos importantes, centrando el análisis en cada uno de ellos se pueden desprender las siguientes ideas: la interacción académica requiere de los conocimientos específicos sobre las materias que se imparten, esto incluye pedagogía adecuada para una transmisión efectiva de los conocimientos que el docente posee, el no contar con esta habilidad se verá reducida la efectividad del docente para desarrollar de manera efectiva la programación curricular planteada durante el proceso de planificación.

Por otro lado, normalmente se deja de lado la interacción social y emocional, asumiendo que la principal labor del centro escolar es la transferencia de conocimientos y no la construcción un andamiaje de habilidades que le permitan al estudiante integrarse de forma efectiva en los diversos entornos sociales en los que se desarrolle en el futuro. Debido a esto se importante desarrollar de forma adecuada las competencias socioemocionales en los docentes, ya que les permite

reconocer diversas problemáticas en los estudiantes e intervenir de forma efectiva en diferentes momentos del proceso educativo. Por último, en este aspecto es importante reconocer que los docentes se convierten cotidianamente en ejemplos de conductas que los estudiantes interiorizan mediante el aprendizaje vicario, por lo cual tener un buen manejo socioemocional permite que los educandos integren estos aspectos conductuales de forma más efectiva a su personalidad.

El siguiente momento es el proceso de valoración, el cual implica establecer ponderaciones a las actividades que se realizan, normalmente se puede pensar que basta con la ponderación estándar en la cual se le califica de forma numérica a un estudiante, pero también hay que reconocer que existen ciertos aspectos del proceso educativo que deben ser medidos desde una óptica cualitativa a fin de conocer de forma más efectiva los aprendizajes obtenidos por los estudiantes. Para esto se requiere un compromiso metodológico de los docentes ya que la evaluación cuantitativa tiende a demandar mayor claridad técnica y un compromiso con creatividad a fin de diseñar actividades desafiantes que permitan reconocer los aprendizajes de los estudiantes.

Además de medir el desempeño de los estudiantes es importante encontrar formas efectivas de devolver la información resultante de la evaluación, ya que normalmente entregar notas ha sido uno de los ejercicios menos didácticamente diseñados ya que en la mayoría de los casos solo se limita a la devolución de las papeletas o a la entrega de notas, casi en ningún momento se hace un ejercicio de análisis de resultados frente al estudiante

Finalmente, el momento de la evaluación que como se ha observado a lo largo de este documento tiene diversos enfoques, si bien este proceso no debe dejarse al azar, es importante que los momentos del proceso educativo, ya que analizar la práctica pedagógica le permite al docente reconocer las fortalezas del modelo teórico que aplica durante el desarrollo de sus actividades.

Los diferentes momentos propuestos por este teórico, presentan una importante línea para el análisis de la práctica pedagógica, ya que en cada momento se observan requerimientos específicos, que obligan al personal docente y

administrativo del centro escolar a interactuar bajo requerimientos conductuales y técnicos que sirvan de referencia a los estudiantes para fortalecer su propio desarrollo individual, así mismo provee de un marco de análisis de las competencias sociales y emocionales adecuado para el desarrollo del proceso educativo.

Todos estos conocimientos permiten al docente establecer acciones que se encaminen a crear entornos de desarrollo adecuado para los estudiantes, permitiendo que se desarrollen aprendizajes significativos en los mismos, permitiendo de esta manera el desarrollo positivo de la sociedad en la que se desenvolverán.

La ejecución e implementación de cualquier tipo de proceso de mejora en el ámbito educativo ha de producir una aproximación a los resultados proyectados. En el caso del proceso de Evaluación del Desempeño Docente, uno de los resultados más esperados sería que los docentes mediante un proceso de reflexión y análisis objetivo de los hallazgos encontrados pudiesen afirmar su práctica pedagógica y en algunos casos proporcionar el rumbo correcto a esta, de manera autónoma y en algunos con el acompañamiento del evaluador, quien en todo caso podría ser la figura del director quien por las prerrogativas del cargo que ostenta es el elemento fundamental, clave y de mayor influencia en los procesos de mejora del sistema y de la calidad educativa.

En este sentido enfatizando la dimensión de la práctica pedagógica, es relevante definir en primer lugar su definición, relevancia e impacto en el contexto donde se desarrolla. En este sentido, Según (Avalos, 2002) concibe la práctica pedagógica como: *“el eje que articula todas las actividades curriculares de la formación docente, de la teoría y de la práctica”*, aclarando que en ella se articula y aplica todo tipo de acciones como organizar la clase, preparar los materiales, facilitar la disposición de los recursos para el aprendizaje, sin olvidar el propósito de la actividad. En otras palabras, la práctica pedagógica responde al proceso de reflexión en el aula que responde a las interrogantes ¿Cómo enseñar?, ¿a quién enseñar?, ¿Qué enseñar?, ¿Por qué y para que enseñar?, de manera que la práctica pedagógica requiere propósito e intención consciente por parte del docente. En ese sentido cuando se

ejecuta desde esa perspectiva, uno de los actores más beneficiados del proceso es el mismo docente ya que profundiza y fortalece de manera correcta el ejercicio de su práctica docente.

Estableciendo entonces una relación entre Evaluación del Desempeño y práctica pedagógica se considera que los resultados en el sector docente estén orientados a una mejora y transformación significativa de las prácticas pedagógicas como producto de la reflexión y dialogo consensuado, también como resultado de acuerdo de mejora personal e institucional , sin obviar la consideración por último de las instancias coercitivas externas a la institución que exigen la incorporación a los procesos de cambio y transformación obligatoria de innovación.

En ese contexto (Dimaté, Tapiero, González, Rodriguez, & Arcila, 2017) afirma que la transformación de las practicas pedagógicas permite la transformación de la escuela y da lugar a espacios de reflexión sobre su práctica para lograr una educación de calidad y nuevas perspectivas de mejora de los procesos involucrados.

El seguimiento y evaluación de la práctica pedagógica posterior a un proceso de evaluación del desempeño está orientado a empoderar al docente, fortalecer su práctica y simultáneamente a incentivar la búsqueda de estrategias educativas innovadoras que bien acompañadas y apoyadas terminan generando interés por la autoformación y desarrollo profesional del evaluado.

Una consideración de significativa relevancia en las decisiones que puede tomar como alternativa el directivo orientado al proceso de mejora del desempeño del personal que resulte poseer carencias notorias en su práctica es la de establecer un mecanismo de acompañamiento mediado por un clima de confianza y comunicación efectiva según (Leiva & Vasquez, 2019). Esta acción termina motivando al involucrado percibiendo la valía de su inclusión y participación en los procesos de mejora.

2.7 La necesidad de la evaluación del desempeño

Todo proceso requiere de mecanismo de medición de los alcances de este, la calidad de la información que se produce es muy importante, ya que es esta la que da sustento a las decisiones que toma el cuerpo administrativo de la institución.

En este sentido Unir (2022) afirma que *“La evaluación es una pieza clave del proceso de enseñanza-aprendizaje, un elemento fundamental para la mejora de la educación y la transparencia del sistema educativo, ya que se configura como un proceso de documentación y recogida de datos sobre las habilidades, conocimientos y actitudes con el objetivo de mejorar los programas educativos que se implementan en los centros escolares”*.

De lo anterior se pueden recoger aspectos importantes, la evaluación es un proceso de documentación, la sistematización si bien es vista como una carga del proceso educativo, permite construir anclajes teóricos para la formulación de mejores currículas para la enseñanza y determinar áreas de mejora para el trabajo docente, desde esta perspectiva no se puede dejar en un plano meramente formal la evaluación, sino, más bien como un importante proceso de la gestión dentro de la administración del centro educativo.

Además, la evaluación se entiende según el autor como un proceso de recogida de datos sobre las habilidades del docente, en este sentido la evaluación se configura también como un ente de control de la calidad del servicio prestado por el docente dentro del aula y aporta información sobre los aspectos más relevantes dentro del proceso de enseñanza aprendizaje que se da en el aula.

Finalmente, el autor plantea la evaluación como un proceso que facilita la identificación de áreas de mejora, es así entonces que el papel principal de la evolución no es el de mera calificación del personal docente, sino la de generar información de calidad que lleve a la mejora del proceso de enseñanza dentro de cada recinto educativo.

2.8 Definición de Términos Básicos.

- **Atribución docente:** Son las responsabilidades que se le atribuyen al docente con el fin de garantizar la instrucción de alta calidad, asegurando el compromiso y el aprendizaje, así como la adaptación a las necesidades de los estudiantes.
- **Calidad educativa:** Recibir una educación completa, en la que se adquieran las competencias y conocimientos necesarios para que los/as niños/as se desenvuelvan con total normalidad en su día a día.
- **Competencias:** Se define como el conjunto de comportamientos socioafectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un desempeño, una función, una actividad o una tarea.
- **Competencia docente:** Forma práctica en que se articula el conjunto de conocimientos, creencias, capacidades, habilidades, actitudes, valores y estrategias que posee un docente y que determina el modo y los resultados de sus intervenciones psicopedagógicas.
- **Competencias socioemocionales:** Manejo efectivo de experiencias sociales y emocionales intrapersonales e interpersonales, que fortalecen tanto el bienestar propio como el de otras personas.
- **Desempeño docente:** Bases teóricas que fundamentan los elementos para su evaluación, es una recopilación sintética de los diferentes conceptos que definen el desempeño docente, los aspectos o dimensiones que se consideran parte del desempeño docente y diferentes teorías psicológicas y pedagógicas relacionadas al tema de estudio.

- **Director:** Es el encargado de planificar, coordinar, dirigir y controlar las actividades académicas y administrativas del centro educativo.
- **Estrategia evaluativa:** Se define como el proceso de selección y combinación de diversos métodos o recursos para la valoración del aprendizaje.
- **Evaluación:** Estrategia útil y necesaria para el mejoramiento de la calidad de la educación.
- **Evaluador:** Es el agente académico que se encarga de examinar el rendimiento educativo de los estudiantes de acuerdo con el contexto institucional y social de estos.
- **Función docente:** Describe las acciones que se realizan para el desempeño del trabajo docente, estas atribuciones trascienden del salón de clases ya que se desarrollan en un contexto más amplio.
- **Gestión:** Se define como al conjunto de procesos que conllevan a tomar decisiones y acciones que permitan llevar a cabo la realización de actividades pedagógicas efectivas, así como el seguimiento y evaluación de estas.
- **Gestión educativa:** Proceso sistémico que da sentido a las acciones administrativas en el ámbito escolar, con el fin de mejorar las organizaciones, las personas que las integran y sus propuestas o proyectos educativos, se desarrolla y ejecuta mediante planes, programas y proyectos que optimizan recursos, que generan procesos participativos en beneficio de la comunidad.
- **Innovación pedagógica:** Es un proceso de transformación creativo de la práctica pedagógica y de todos los actores de la comunidad educativa, que surge de la reflexión crítica y participativa de la realidad.

- **Líder educativo:** Persona que, con condiciones específicas frente al sentido de la educación, orienta a la comunidad educativa, como estudiantes, docentes, padres de familia y personas que manejan procesos educativos, en la búsqueda de mejorar la calidad educativa, el clima y la cultura organizacional en crecimiento personal, representada en la formación integral de las instituciones.
- **Mejora educativa:** Son acciones que conllevan cambios y transformaciones que permiten a las escuelas mejorar la calidad de las experiencias de enseñanza y aprendizaje, orientada al desarrollo presente y futuro de las y los estudiantes.
- **Modelo pedagógico:** Establece los lineamientos sobre cuya base se reglamenta y normatiza el proceso educativo, definiendo sus propósitos y objetivos: qué se debería enseñar, el nivel de generalización, jerarquización, continuidad y secuencia de los contenidos; a quiénes, con qué procedimientos, a qué horas, bajo qué reglamentos; para moldear ciertas cualidades y virtudes en los estudiantes.
- **Organización académica:** Hace referencia a las normas, procedimiento administrativo y sistema de control necesarios para su funcionamiento y que denominamos escuela, como a la disciplina académica.
- **Organización escolar:** He refiere a la interrelación de todos los elementos y factores, incluidos de manera especial los humanos, proporcionando normas para armonizar ambientes, locales, instrumentos, materiales y personas en un proceso secuencial y congruente a fin de que la orientación pedagógica y didáctica sean eficaces.
- **PEA:** Es el plan que permite poner en práctica el PEI. Contiene objetivos específicos y actividades para un año, los tiempos y las personas que las realizarán, así como los recursos necesarios.

- **PEI:** Es una herramienta de planificación a 5 años, que le ayuda a la comunidad educativa a integrar todas las acciones del centro educativo hacia la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, debe ser práctico, funcional y que pueda ser comprendido por toda la comunidad educativa.
- **POA:** Conjunto de actividades pedagógicas, deportivas, recreativas, culturales, sociales y cívicas, previamente planificadas para el año lectivo vigente con la participación de la comunidad educativa.
- **Practica pedagógica:** Se define como el conjunto de acciones que conforman el quehacer cotidiano de los profesores, ejercido a través de interrelaciones subjetivas con los estudiantes, en función de determinados propósitos formativos.
- **Profesionalización docente:** Cambios en las apreciaciones, los afectos y las acciones que hacen aumentar la efectividad del accionar docente y focalizado en los procesos cognitivos y emocionales de éste.
- **Rendimiento escolar:** Nivel de conocimientos demostrado en un área ó materia comparado con la norma de edad y nivel académico

CAPITULO III

3.0 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

3.1 Tipo de Investigación

La presente investigación es de tipo descriptiva, ya que se pretende desarrollar un análisis de cómo se lleva a cabo la evaluación en el ámbito pedagógico, a fin de identificar los efectos que esta conlleva al proceso educativo nacional.

3.2 Población y Muestra.

3.2.1 Población

La población con la cual se llevará acabo el estudio, está comprendida por docentes y estudiantes de tres centros educativos, los cuales son: Centro Escolar Cantón San Roque con 6 docentes, Centro Escolar José Dolores Larreynaga 12 docentes, Complejo Educativo Cantón San José Abajo con 10 docentes, estos Centros Escolares tienen una planta docente que varía de uno a otro, ya que no son equivalentes, en total las plantas docentes ascienden a 28 educadores del nivel de tercer ciclo.

Otra parte de la población objeto de estudio son los estudiantes de tercer ciclo de los Centros Educativos los cuales están distribuidos de la siguiente manera:

	Entidad	Nombre del Centro Escolar	Número de estudiantes
1	11426	Centro Escolar Cantón San Roque	55
2	11171	Centro Escolar José Dolores Larreynaga	248
3	12068	Complejo Educativo Cantón San José Abajo	50

3.2.2 Muestra

En el apartado anterior se puso de manifiesto la heterogeneidad de las poblaciones de cada uno de los centros escolares, debido a lo cual para homogenizar la muestra

que participara en el estudio se ha reducido únicamente al tercer ciclo de educación básica de los tres centros educativos.

La población total de docentes de los terceros ciclos esta alrededor de los 28 educadores, debido a lo cual se considera pertinente desarrollarla con el 100% de los éstos, teniendo así un margen de confianza del 100%, ya que se tomará en cuenta a toda la población de este nivel específico. Tomando en cuenta esto, no se presenta un análisis estadístico para la definición de la muestra.

Para el cálculo de la muestra de los estudiantes se utilizó el método de muestreo dirigido; ya que este permite seleccionar las unidades elementales de la población, para conocer el número exacto de la muestra se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{(N - 1)E^2 + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$
$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(353)}{(550 - 1)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$
$$n = \frac{(3.8416)(0.5)(0.5)(353)}{(353)(0.0025) + (3.8416)(0.5)(0.5)}$$
$$n = \frac{339.02}{0.88 + 0.9604}$$
$$n = \frac{339.02}{1.8404}$$
$$n = 184.21$$
$$n \approx 185 \text{ estudiantes}$$

3.3.1. Métodos

La investigación se realizó mediante el paradigma positivista, ya que busca los hechos o causa de los fenómenos independientemente de los estados subjetivos de los individuos. El método aplicado es el hipotético deductivo que consta de tres momentos. Parte en primer lugar con la construcción del objeto de estudio, lo cual requiere los procedimientos de la elección del tema, el planteamiento del problema, formulación de objetivos, justificación, revisión de la literatura, marco teórico e

hipótesis. Además, de requerir un Diseño de Investigación lo que equivale a la implementación de todo un proceso metodológico para finalizar con un proceso de discusión y presentación de resultados.

El enfoque de la investigación es cuantitativo y por enmarcarse la investigación dentro de las Ciencias Sociales se busca que éstas se conviertan en un conocimiento sistemático, comprobable, comparable, medible y replicable.

El diseño de la investigación es no experimental de corte transversal descriptivo, ya que está orientado a evaluar la frecuencia y la distribución de un tema de estudio en un determinado grupo demográfico.

3.3.2. Técnicas.

En este estudio se utilizaron principalmente tres técnicas para la recolección de información de los participantes, por un lado, se planteó una encuesta que fue aplicada a los docentes a fin de conocer su impresión acerca del proceso de evaluación docente. Además de esta se diseñó una encuesta para los estudiantes, con la cual el equipo de investigadores buscaba recolectar información pertinente y de calidad para dar respuesta a las hipótesis de investigación, así mismo a los directores se les pasó una encuesta y una entrevista que permitió obtener insumos de la realidad educativa.

3.3.3. Instrumentos.

El primer paso en el diseño de los instrumentos fue la revisión de los indicadores, los cuales permitieron elaborar una serie de reactivos tendientes a explorar las variables de la investigación. A partir de estos indicadores se desarrollaron tres instrumentos:

Los instrumentos fueron ajustadas a una escala tipo Likert para los estudiantes y docentes, la cual constaba de 5 opciones de respuestas, que favoreció un amplio margen de respuestas a fin de tener un mejor análisis de la percepción de los participantes del estudio. Además de la encuesta para los docentes que permitió al equipo investigador conocer la percepción de los maestros acerca de la incidencia

de la evaluación docente en su desempeño en las aulas. Así mismo se elaboró un instrumento con preguntas abiertas y cerradas a los directores, la cual permitió obtener información pertinente con respecto a la temática de investigación.

3.4. Procedimientos.

El procedimiento que se siguió fue la validación del instrumento de docentes y estudiantes, para la realización de la prueba piloto.

Posteriormente realizamos la prueba piloto en los Centros Escolares objeto de estudio, esta consistía en una encuesta de 21 preguntas con una escala Likert.

Se realizaron las correcciones necesarias debido a que la escala no encajaba en algunos ítems del cuestionario, posteriormente verificamos a través de una prueba de Alfa de Cronbach que nos dio como resultado del 85% con 30 elementos lo que nos permitió identificar la fiabilidad de los instrumentos para recabar la información pertinente.

Se procede a pasar la encuesta a la muestra definitiva a la muestra de los estudiantes y docentes de las tres instituciones objeto de estudio.

Seguidamente procedimos a la tabulación de los datos recolectados a la muestra establecida, luego se realizó el análisis de los datos obtenidos mediante el instrumento.

3.5. Estadístico

Para el análisis de los datos recabados, se hizo un análisis de diferentes estadísticos, lo que permitió selección el que mejor se adecuaba al tipo de estudio.

A luz del análisis realizado se consensó que el estadístico más adecuado sería uno no paramétrico, debido a lo cual se seleccionó el ji cuadrado para la comprobación de hipótesis.

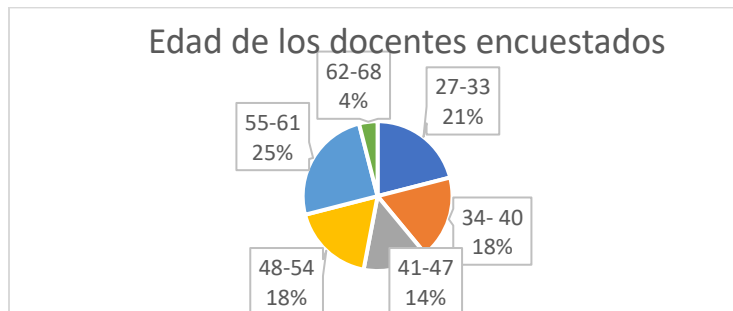
El ji cuadrado se seleccionó debido a que dentro del estudio solo se tiene un grupo de muestras y no se cuenta con grupo control, para validar la hipótesis de investigación se requiere establecer una relación de dependencia entre las variables, lo cual se puede hacer con este estadístico.

CAPITULO IV

4. ANALISIS DE DATOS

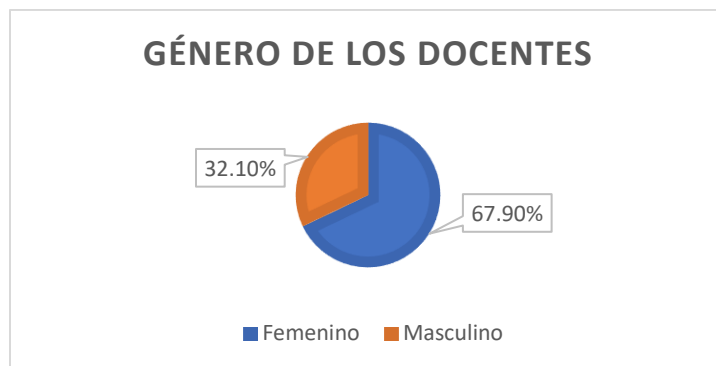
4.1. Datos demográficos

Edad	Frecuencia	Porcentaje
27-33	6	21
34- 40	5	18
41-47	4	14
48-54	5	18
55-61	7	25
62-68	1	4
Total	28	100



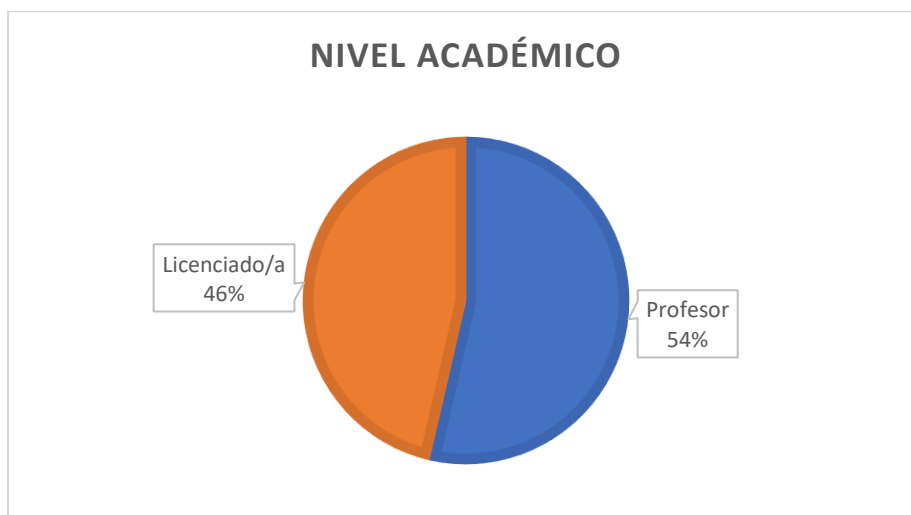
Al encuestar a los docentes de los tres Centros Educativos objetos de estudio se evidencia que el 53% de los participantes se encuentran entre las edades de 27 y los 47 años, mientras que, el 47% rondan por encima de los 47 años.

Género	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	19	67.9
Masculino	9	32.1
Total	28	100.0



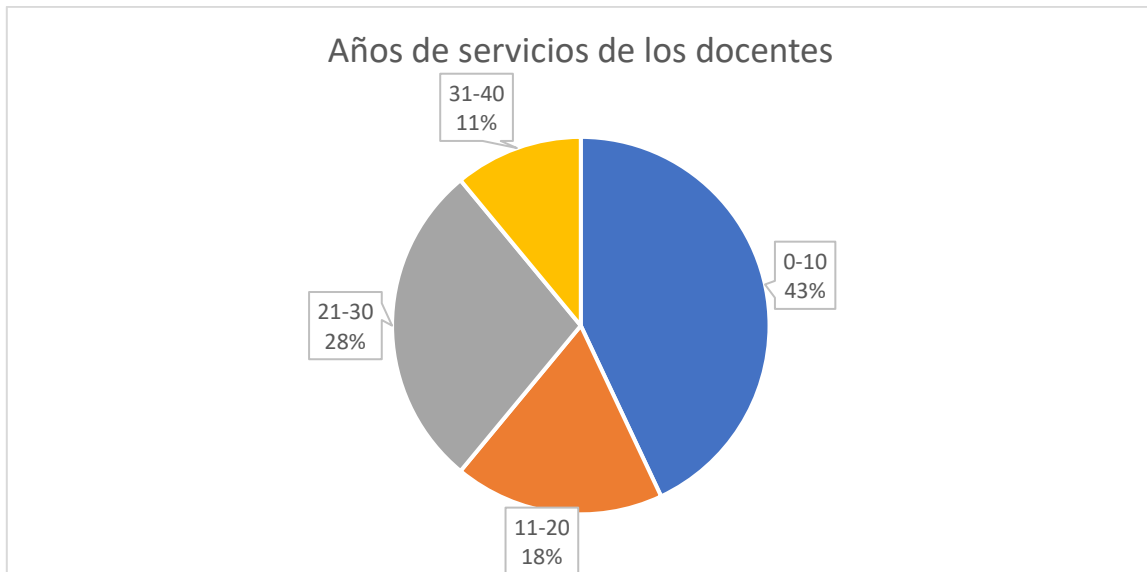
De la población a la cual era objeto de estudio en la investigación se evidencia que en su mayoría fueron mujeres, teniendo un porcentaje del 67.90%, mientras que un 32.10% de los encuestados fueron hombres.

Nivel académico		
	Frecuencia	Porcentaje
Profesor	15	53.6
Licenciado(a)	13	46.4
Total	28	100.0



El nivel de formación de los participantes se encuentra bastante equitativo entre licenciados y docentes, ya que el 46.40% de los encuestados poseen un nivel de licenciatura y el 53.60% son profesores.

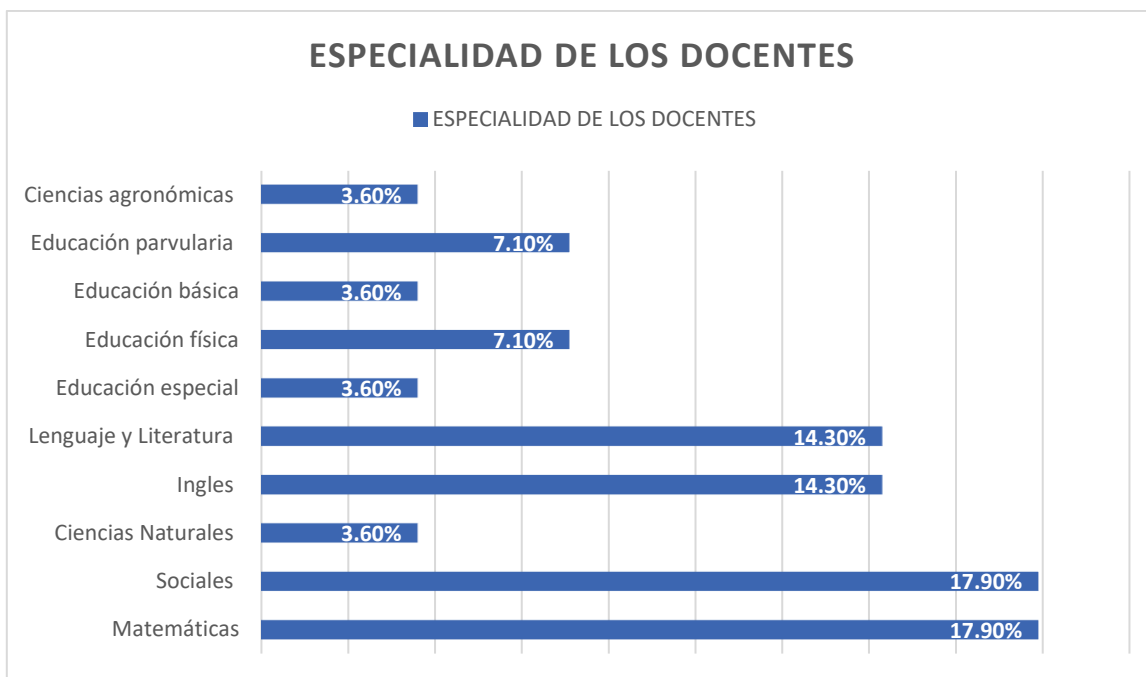
Años de servicio	Frecuencia	Porcentaje
0-10	12	43
11-20	5	18
21-30	8	28
31-40	3	11
Total	28	100.0



Respecto a los años de servicio en los centros escolares el 61% de estos están en el rango de 1 a 20 años, mientras que el 39% de estos están por arriba de los 21 años.

Especialidad		
	Frecuencia	Porcentaje
Matemática	5	17.9
Sociales	5	17.9
Ciencias Naturales	1	3.6
Ingles	4	14.3
Lenguaje y Literatura	4	14.3
Educación especial	1	3.6
Educación física	2	7.1
Educación básica	1	3.6
Educación parvularia	2	7.1
Ciencias Agronómicas	1	3.6
Total	26	92.9

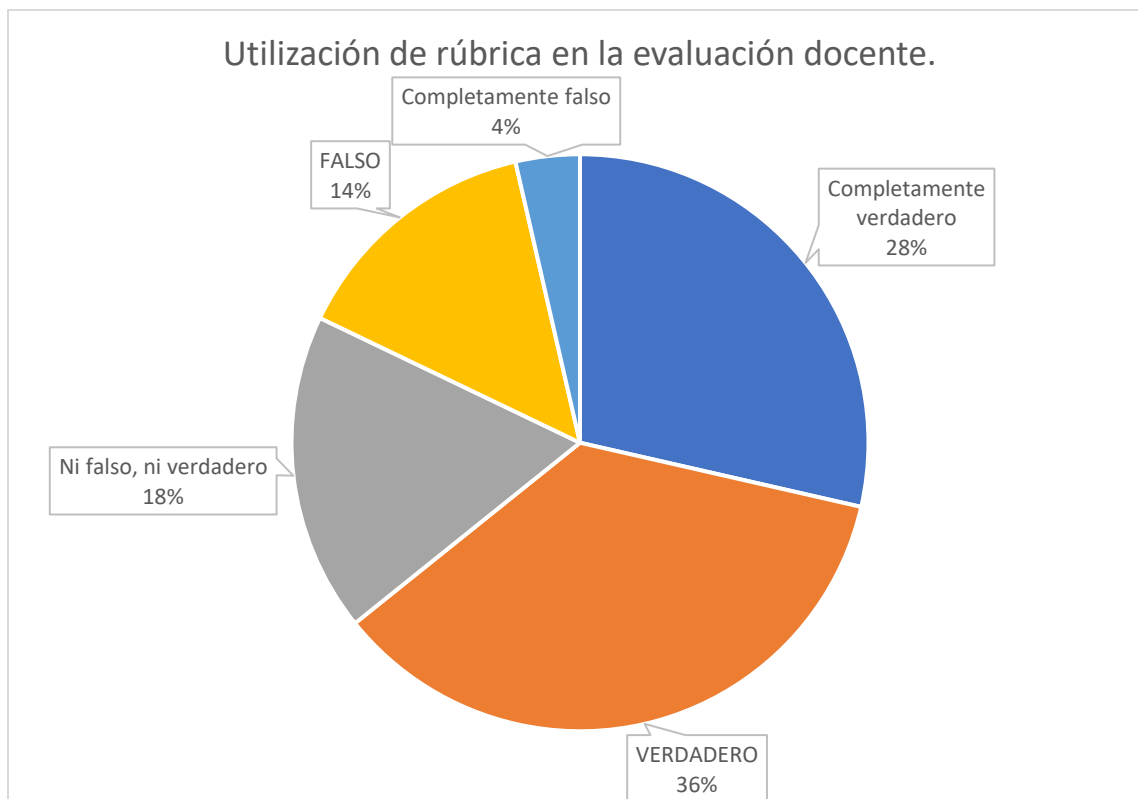
Perdidos	Sistema	2	7.1
Total		28	100.0



En esta información proporcionada se evidencia en el gráfico que el 62% de los docentes desempeñan su cargo de acuerdo con su especialidad en los Centros Educativos objetos de estudio.

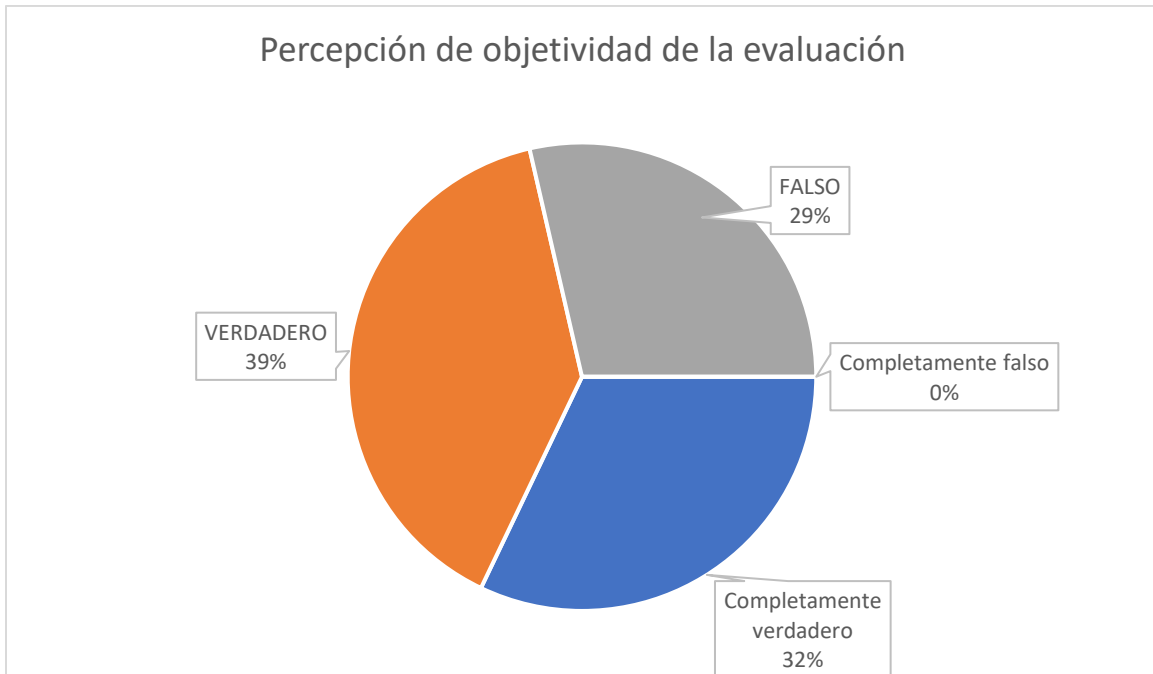
Percepción de los docentes

1. ¿El director/a utiliza una rúbrica para la evaluación del personal docente?		
	Frecuencia	Porcentaje
Completamente verdadero	8	28.6
Verdadero	10	35.7
Ni falso, ni verdadero	5	17.9
Falso	4	14.3
Completamente falso	1	3.6
Total	28	100.0



El 64% de los docentes afirmaron que el director utiliza una rúbrica de evaluación para valorar el desempeño de los educadores, mientras el 18% afirma que el director no utiliza una rúbrica de evaluación y un 18% decantó por una postura intermedia. De lo que se puede inferir que la mayoría de las evaluaciones se desarrollan de forma estandarizada.

2. ¿El director/a evalúa objetivamente el desempeño de su personal docente en las aulas?		
	Frecuencia	Porcentaje
Completamente verdadero	9	32.1
Verdadero	11	39.3
Ni falso, ni verdadero	0	0
Falso	8	28.6
Completamente falso	0	0
Total	28	100.0

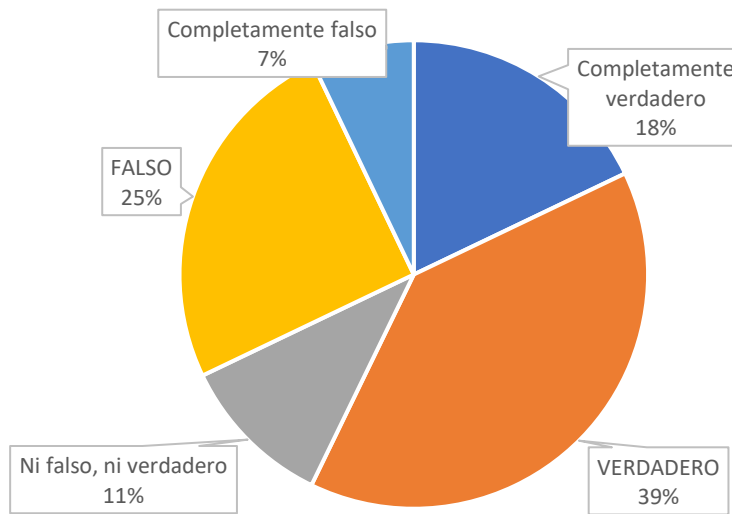


El 71% de los participantes afirman que la evaluación es objetiva, mientras el 29% afirma que la evaluación es parcializada. De esta grafica se puede interpretar, que el proceso de evaluación docente tiene al menos un adecuado nivel de objetividad.

3. ¿Se realizan capacitaciones sobre los modelos de evaluación que utilizan los directores/as?

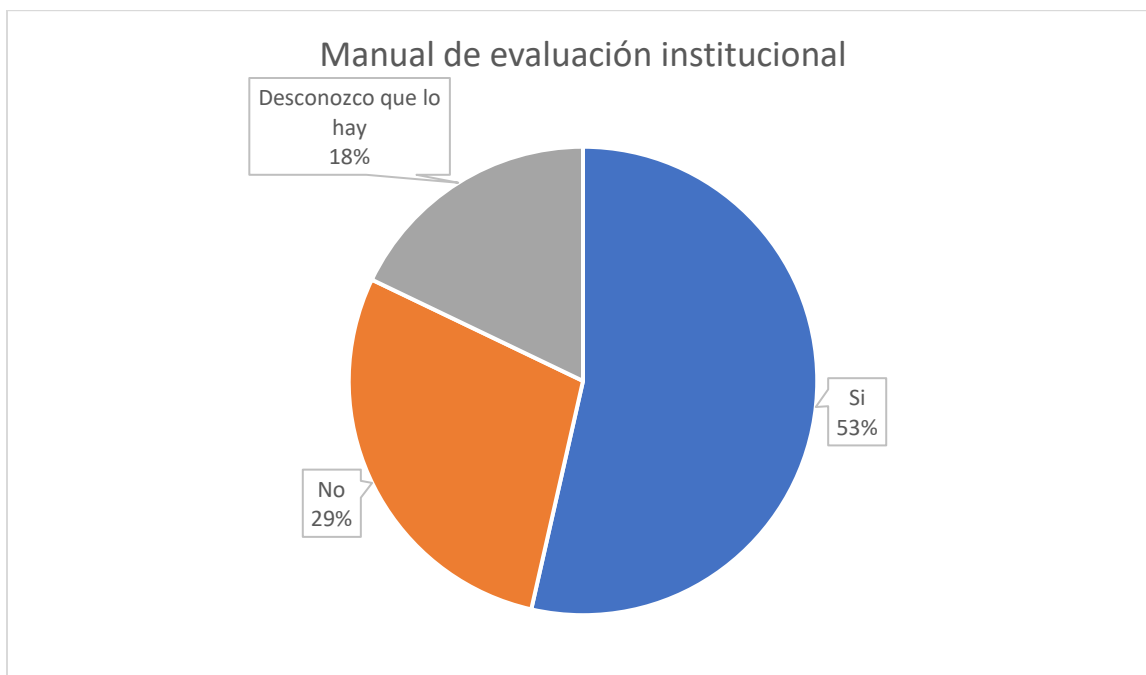
	Frecuencia	Porcentaje
Completamente verdadero	5	17.9
Verdadero	11	39.3
Ni falso, ni verdadero	3	10.7
Falso	7	25.0
Completamente falso	2	7.1
Total	28	100.0

Formación sobre los modelos de evaluación docente.



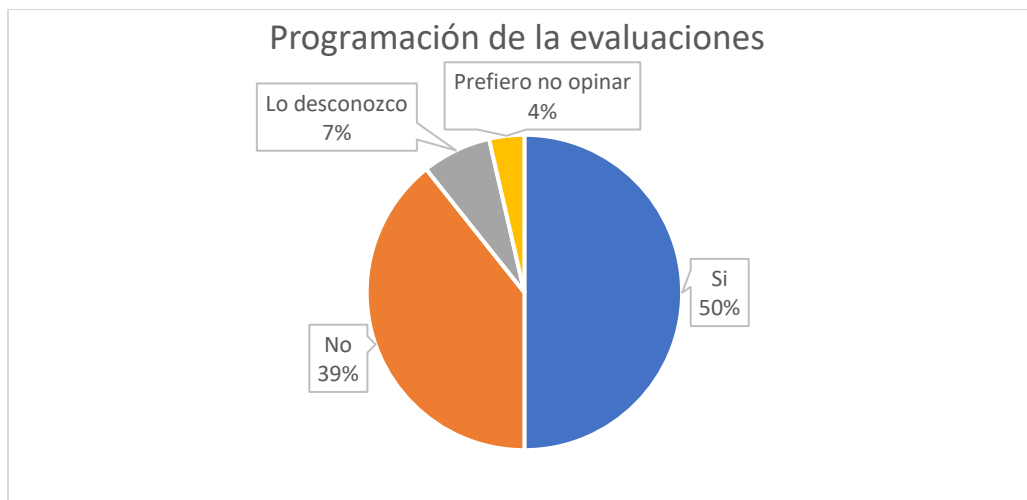
El 57% de los participantes afirma que han recibido algún tipo de capacitación sobre los métodos de evaluación que utilizan los directores de los centros escolares, por otro lado, el 32% afirmó que no han recibido capacitaciones, y solo un 11% tomó la opción ambivalente. De lo anterior puede afirmarse que la mayoría de los docentes tienen conocimiento sobre los métodos de evaluación.

4. ¿Existe un manual de evaluación en su institución?		
	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	53.6
No	8	28.6
Desconozco que lo hay	5	17.9
Total	28	100.0



El 53% de los participantes afirman que existe un manual de evaluación en el centro escolar, mientras el 47% de los participantes respondieron lo contrario. De lo cual se infiere que un porcentaje significativo conoce las especificaciones estandarizadas en el manual de evaluación docente.

5. ¿El director anticipa una programación para la evaluación del personal docente?		
	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	50.0
No	11	39.3
Lo desconozco	2	7.1
Prefiero no opinar	1	3.6
Total	28	100.0

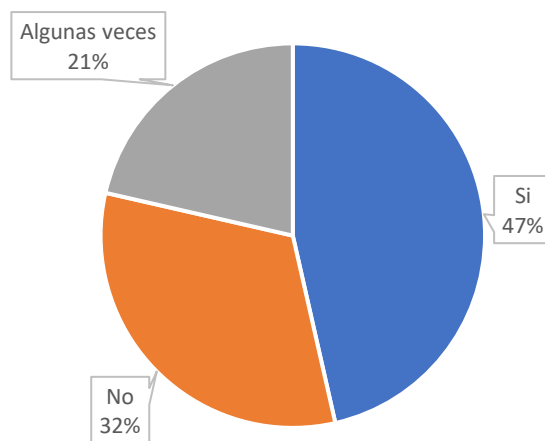


De los participantes de esta investigación un 50% afirma que las evaluaciones por parte del director son programadas con anticipación en las instituciones objeto de estudio, mientras que un 46% de estos manifiestan que estas no tienen una calendarización para ser ejecutadas y un 4% de estos prefirió no opinar al respecto.

6. ¿Considera que ha recibido orientación y seguimiento pedagógico oportuno posterior a un resultado de evaluación docente?

	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	46.4
No	9	32.1
Algunas veces	6	21.4
Total	28	100.0

Retroalimentación de los resultados de la evaluación.

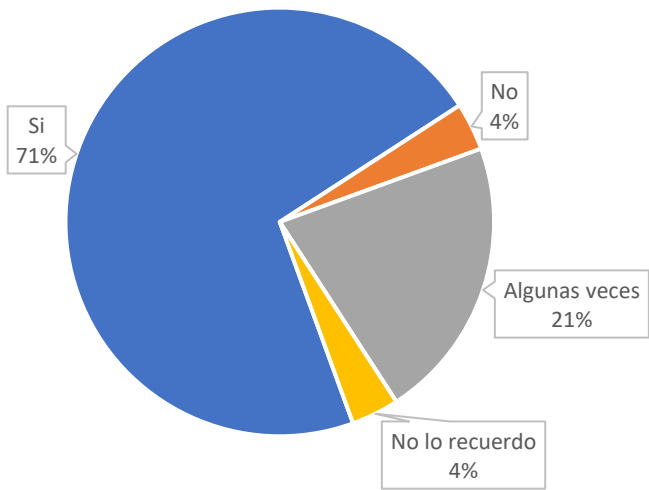


El 69% de los participantes afirma haber recibido en al menos una ocasión algún tipo de retroalimentación sobre los resultados de sus evaluaciones de desempeño, lo cual refleja un interés por parte de las autoridades de la institución y los organismos de control del ministerio de educación en la búsqueda de la mejora del trabajo de los docentes dentro del centro escolar.

7. A partir de la evaluación docente ¿ha modificado algunas estrategias para impartir sus clases?

	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	71.4
No	1	3.6
Algunas veces	6	21.4
No lo recuerdo	1	3.6
Total	28	100.0

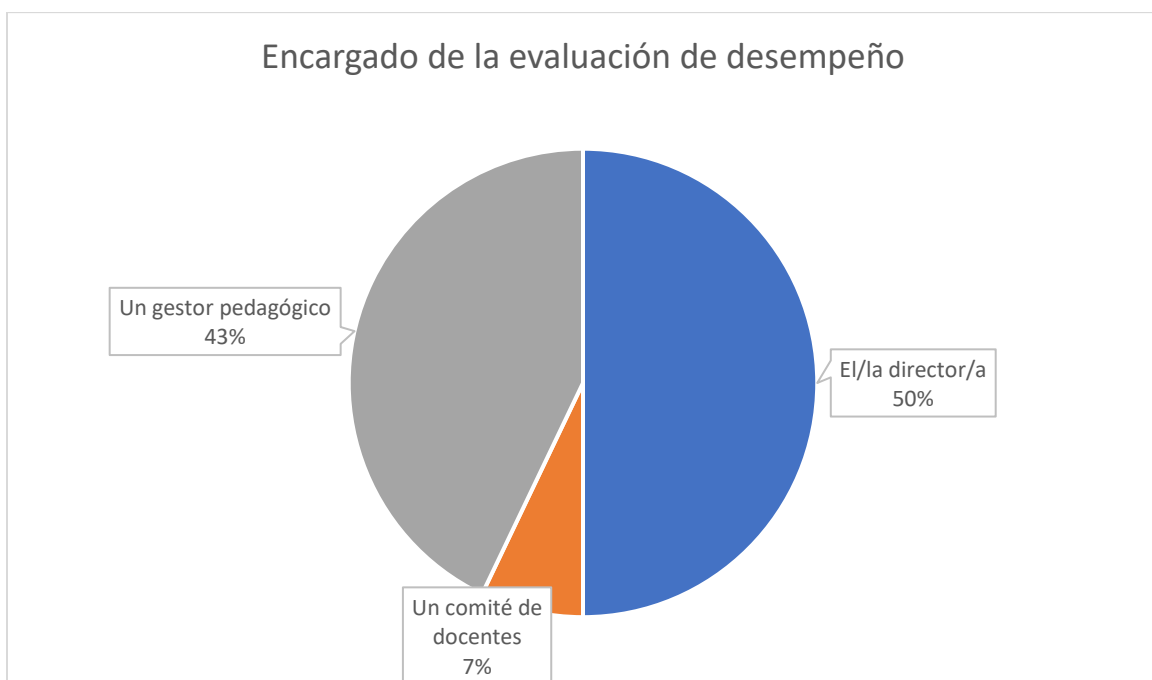
Cambios producidos en las estrategias docentes por la evaluación.



El 71% de los docentes encuestados afirman que han hecho cambios a su forma de impartir clases a partir de los resultados de la evaluación docente, esto refleja la importancia de una evaluación constante, de calidad y oportuna que ayude a mejorar los estándares metodológicos que los docentes utilizan en sus procesos de enseñanza.

8. ¿Quién es el encargado/a de realizar la evaluación del desempeño en su Centro Escolar?

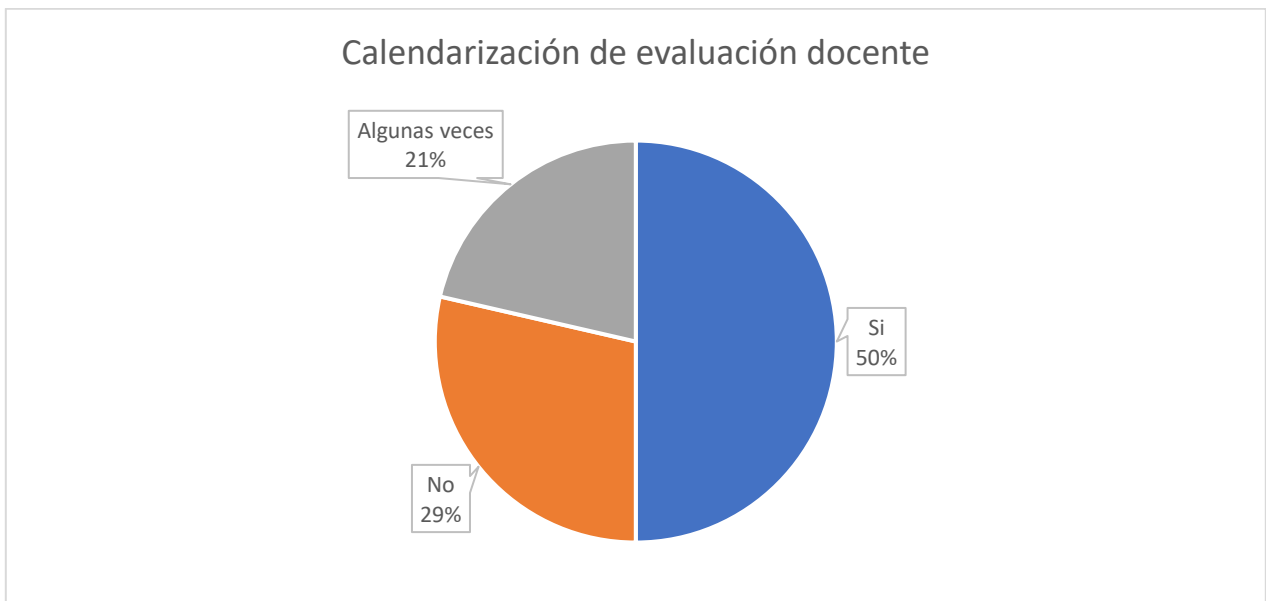
	Frecuencia	Porcentaje
El/la director/a	14	50.0
Un comité de docentes	2	7.1
Un gestor pedagógico	12	42.9
Total	28	100.0



El 50% de los participantes afirman que el responsable de la evaluación docente es el director del centro educativo, mientras el 43% afirma que es el asesor pedagógico. Esto refleja que existe una coordinación entre el trabajo administrativo del ministerio de educación y las autoridades de la escuela, a fin de mantener un seguimiento adecuado y constante de las actividades de evaluación del personal docente.

9. ¿Se calendariza durante el año lectivo en su institución la evaluación de los docentes?

	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	50
No	8	28.6
Algunas veces	6	21.4
Total	28	100.0

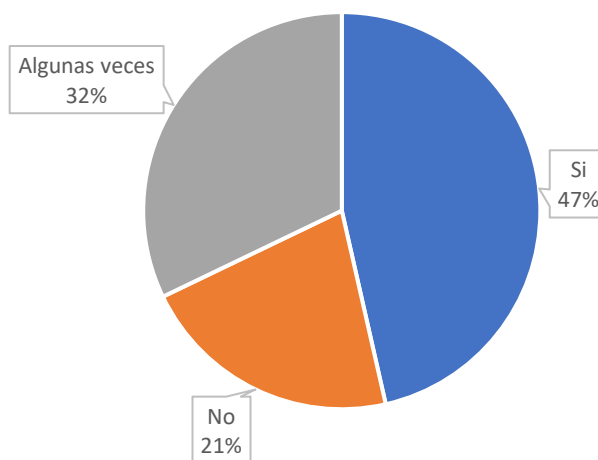


El 50% de los participantes afirmo que las evaluaciones se programan con antelación, de esto puede inferirse que por un lado los docentes tienen una conciencia temporal sobre la periodicidad de las evaluaciones y por otro el fuerte interés de los directores por mantener una organización de los procesos institucionales que favorezca la armonía y la calidad educativa.

10. ¿La dirección proporciona orientación pedagógica al personal docente con la finalidad de hacer más eficiente su desempeño?

	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	46.4
No	6	21.4
Algunas veces	9	32.1
Total	28	100.0

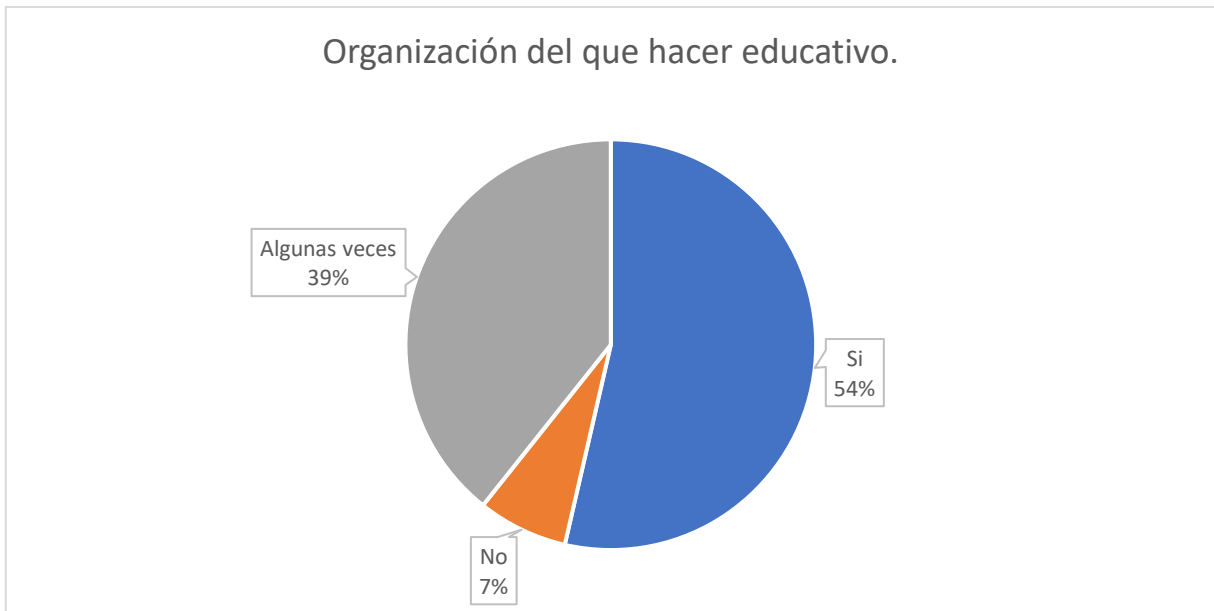
Papel de la dirección en la mejora del desempeño a partir de la evaluación



El 79% de los participantes afirmaron que el director proporciona orientación pedagógica, al menos de forma parcial, sobre las mejoras necesarias para realizar una aplicación pedagógica adecuada. De esta grafica se puede afirmar que existe un adecuado interés por parte del director de mejorar los aspectos negativos que la evaluación detecta en la práctica docente.

11. ¿El director organiza y delega funciones con el fin de lograr mejores resultados en el quehacer educativo?

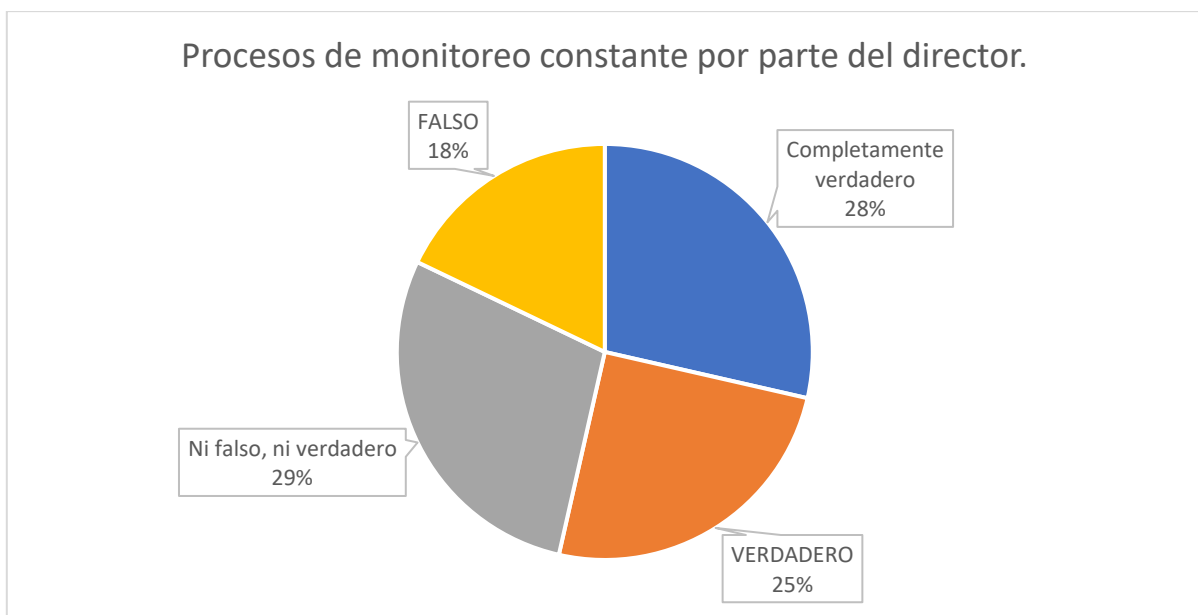
	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	53.6
No	2	7.1
Algunas veces	11	39.3
Total	28	100.0



El 93% de los participantes afirman que el director delega responsabilidades al menos en ocasiones, con lo cual queda de evidencia que existe una organización dentro del centro escolar que le permite a la institución funcionar debidamente y favorecer la calidad educativa.

12. ¿El/la director/a establece y mantiene procedimientos de monitoreo y evaluación del desempeño del personal?

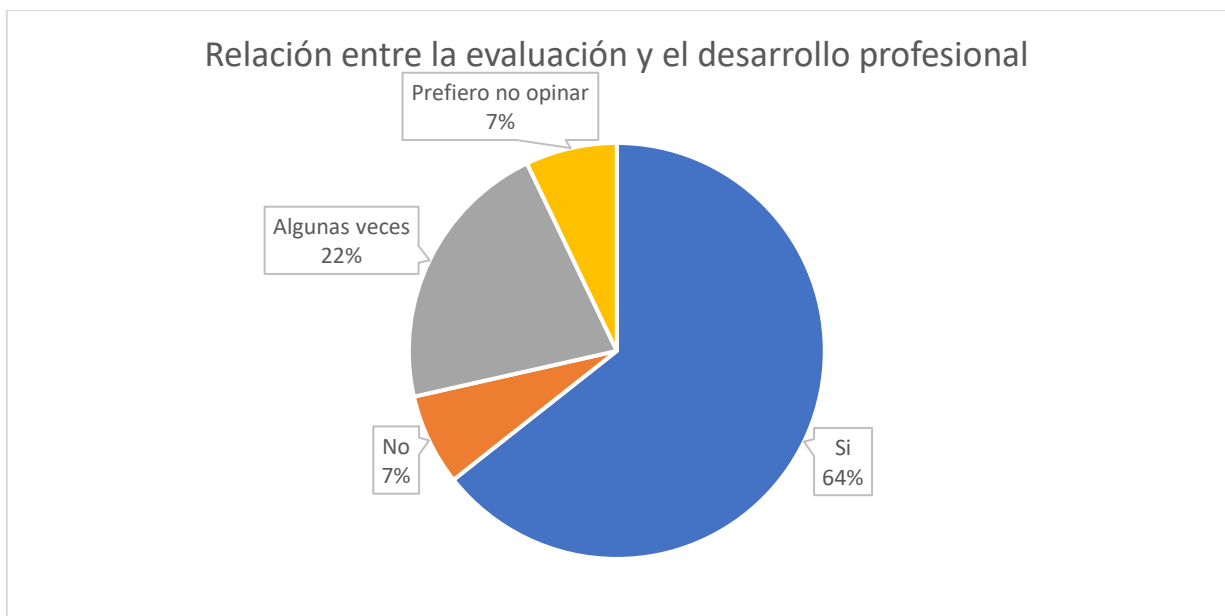
	Frecuencia	Porcentaje
Completamente verdadero	8	28.6
Verdadero	7	25.0
Ni falso, ni verdadero	8	28.6
Falso	5	17.9
Total	28	100.0



El 53% de los participantes afirman que existen procesos de monitoreo y evaluación del desempeño de los docentes. Esto implica que las autoridades del centro educativo y del Ministerio de Educación mantienen una conciencia adecuada de los procesos y cambios que se dan dentro del proceso educativo.

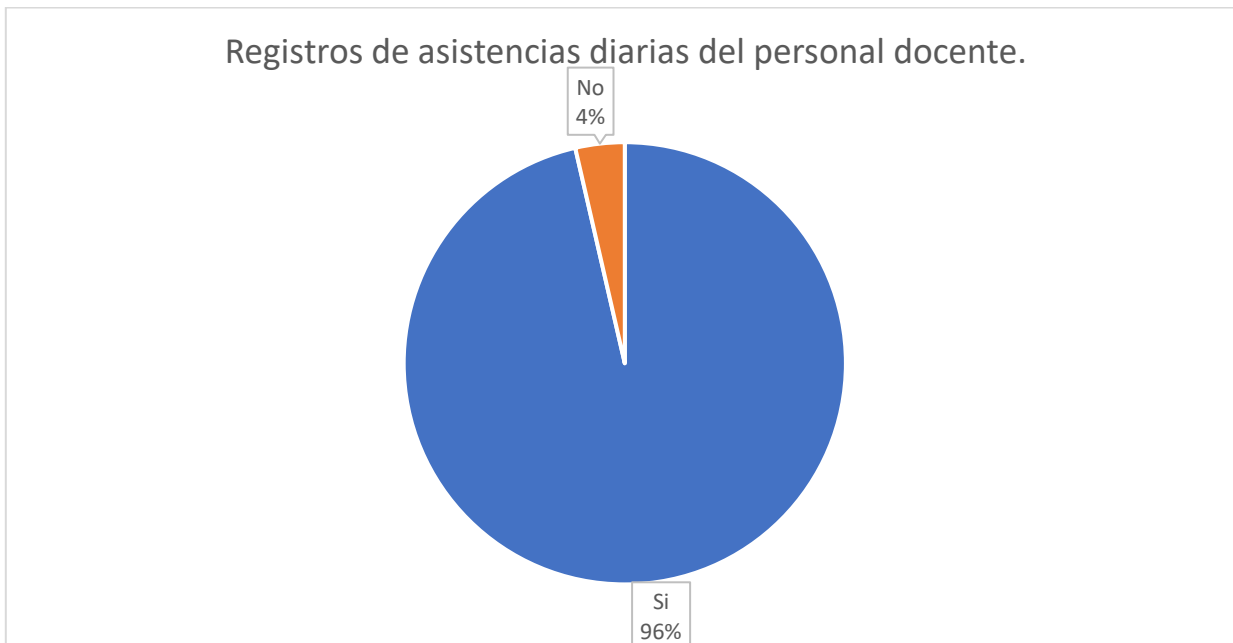
13. ¿Considera que la evaluación motiva al personal docente a participar en formaciones para fortalecer sus conocimientos y su desarrollo profesional?

	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	64.3
No	2	7.1
Algunas veces	6	21.4
Prefiero no opinar	2	7.1
Total	28	100.0



El 86% de los participantes afirman que al menos en ocasiones la evaluación favorece la incorporación de docentes a procesos de formación y capacitación que mejoran los procesos metodológicos de enseñanza. Esto demuestra que la evaluación es un proceso importante que se enfoca de forma específica en identificar las áreas de mejora en la práctica pedagógica.

14. ¿Existe un registro interno de asistencias del personal docente?		
	Frecuencia	Porcentaje
Si	27	96.4
No	1	3.6
Total	28	100.0

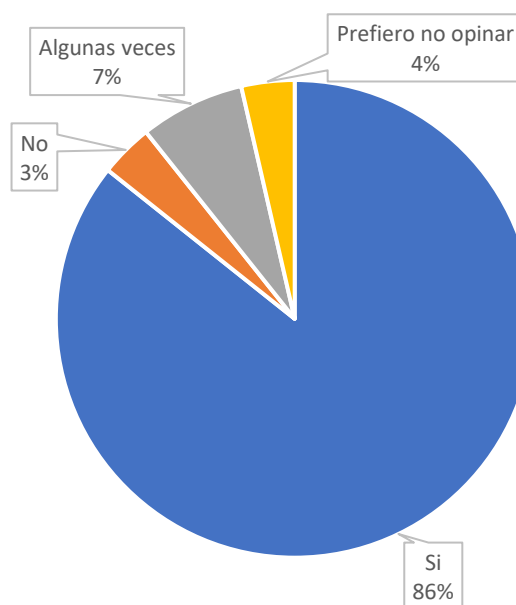


El 96% de los participantes afirma que existe un registro de asistencia para los docentes, esto evidencia que dentro de la escuela hay una serie de instrumentos y procedimientos para garantizar que los docentes desarrollan las actividades, de esta manera mantener el seguimiento de las actividades que estos desarrollan de manera cotidiana.

15. ¿La asistencia y puntualidad es tomada como parte de la evaluación docente?

	Frecuencia	Porcentaje
Si	24	85.7
No	1	3.6
Algunas veces	2	7.1
Prefiero no opinar	1	3.6
Total	28	100.0

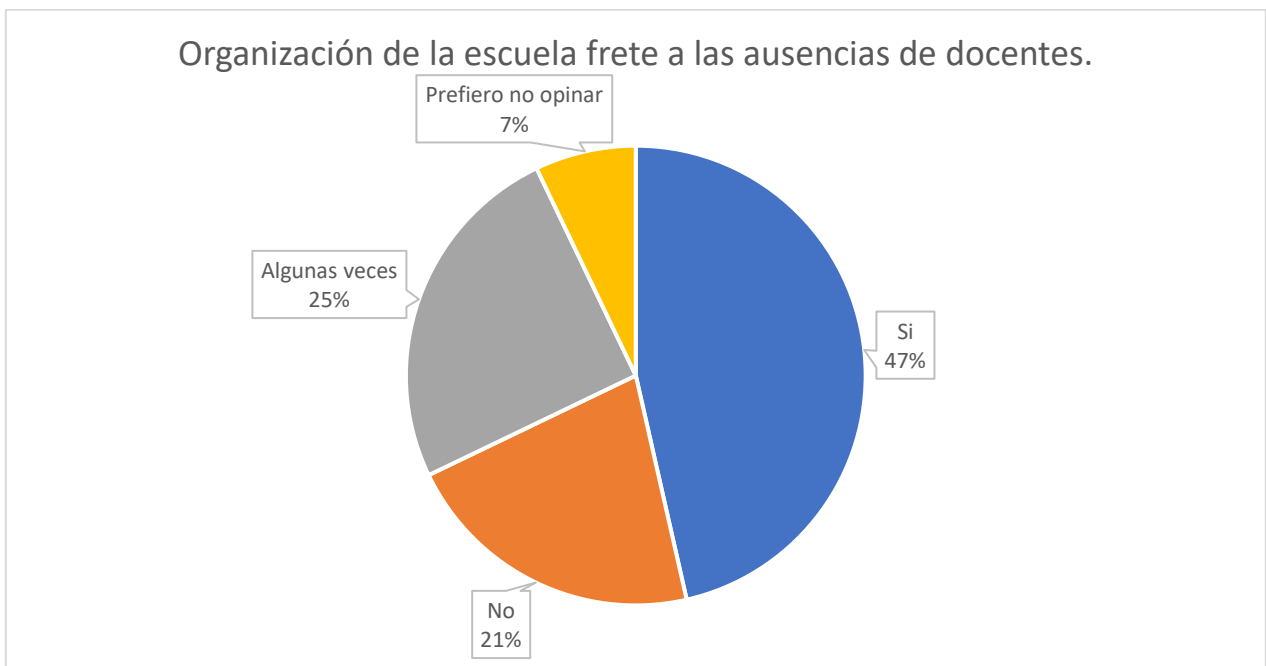
Asistencia y puntualidad como parte de la evaluación docente



El 86% de los participantes afirman que la asistencia y la puntualidad son parte de la evaluación, esto demuestra que existen diversos criterios que se aplican en la evaluación docente, para permitir a los directores y al Ministerio de Educación hacer análisis de desempeño de los docentes de forma holística.

16. ¿La respuesta del director/a en la atención es adecuada para apoyar la labor educativa en casos de ausencias del docente?

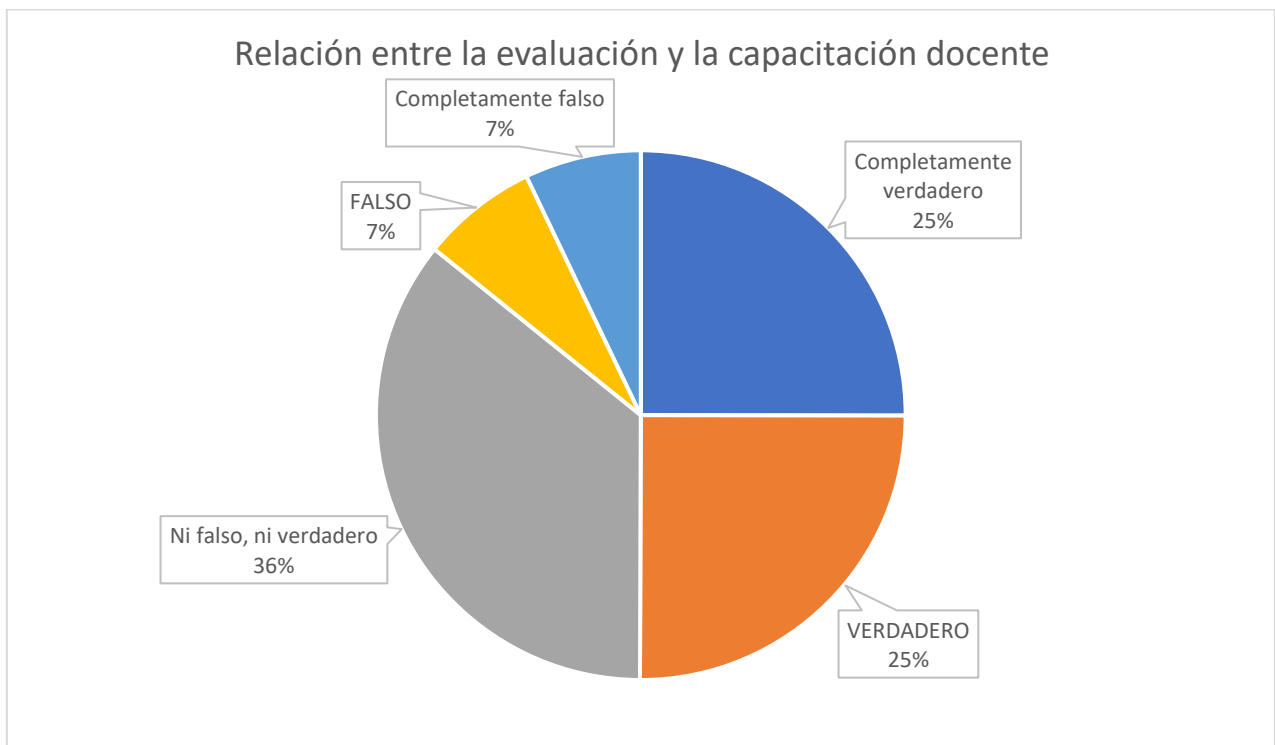
	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	46.4
No	6	21.4
Algunas veces	7	25.0
Prefiero no opinar	2	7.1
Total	28	100.0



El 47% de los participantes afirman que hay una respuesta adecuada a las ausencias de los docentes, de esto puede inferirse que, frente a las ausencias justificadas e injustificadas, el director ha establecido procedimientos más o menos claros para mantener la atención adecuada a los estudiantes.

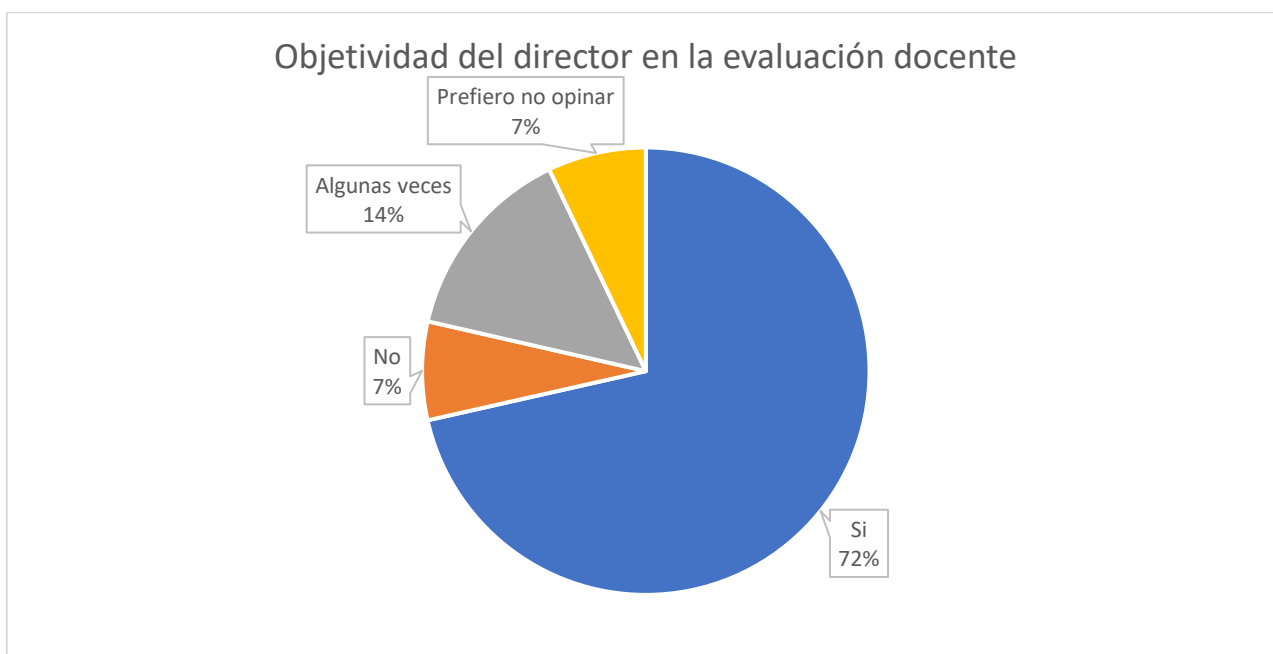
17. ¿Las capacitaciones que recibe son el resultado de evaluaciones previas?

	Frecuencia	Porcentaje
Completamente verdadero	7	25.0
Verdadero	7	25.0
Ni falso, ni verdadero	10	35.7
Falso	2	7.1
Completamente falso	2	7.1
Total	28	100.0



El 50% de los participantes afirma que las capacitaciones para los docentes están relacionadas con los resultados de las evaluaciones. De esto puede inferirse que los docentes reciben formaciones pertinentes para corregir las brechas entre la metodología aplicada y los objetivos de desempeño.

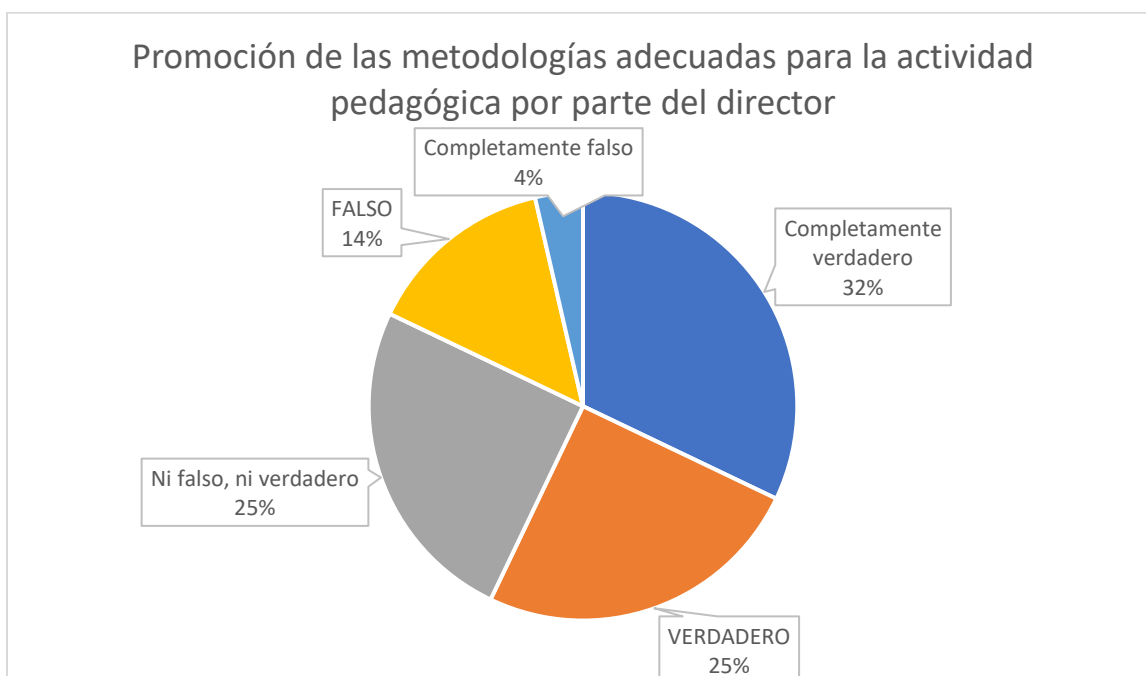
18. ¿Considera que el/la director/a es objetivo en la evaluación docente?		
	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	71.4
No	2	7.1
Algunas veces	4	14.3
Prefiero no opinar	2	7.1
Total	28	100.0



El 72% de los participantes afirma que el director es objetivo en la evaluación del personal docente, de esto puede inferirse que los procesos de evaluación que se desarrollan en la escuela generan suficiente confianza en los docentes para considerarlo como un ejercicio propositivo encaminado a mejorar la calidad educativa.

19. ¿El /la director/a promueve y garantiza que el equipo docente conozca las metodologías activas y a que su vez éstas sean puestas en práctica con los estudiantes?

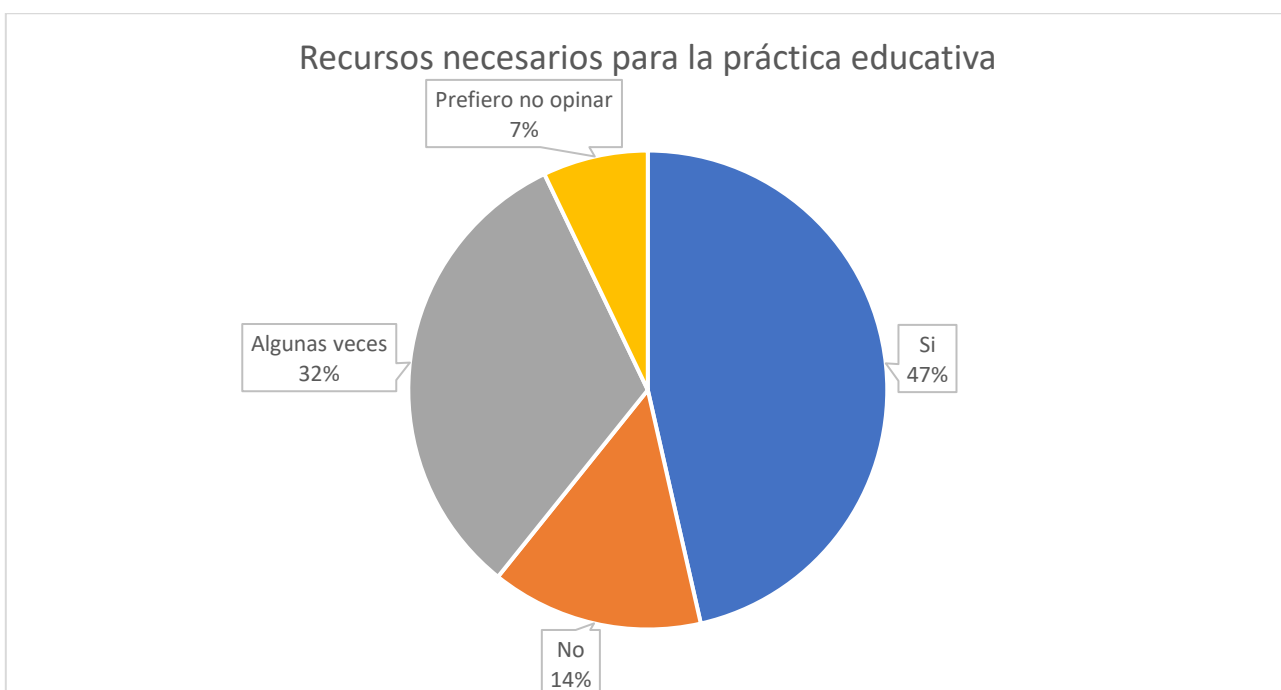
	Frecuencia	Porcentaje
Completamente verdadero	9	32.1
Verdadero	7	25.0
Ni falso, ni verdadero	7	25.0
Falso	4	14.3
Completamente falso	1	3.6
Total	28	100.0



El 57% de los participantes afirman que el director promueve metodologías útiles para el trabajo docente, de esto puede inferirse que el director tiene un trabajo integral en el desarrollo de las actividades del centro escolar, pues si bien tiene que cumplir con actividades administrativas también cumple con otras actividades de apoyo al trabajo docente.

20. ¿Dispone de los recursos pedagógicos necesarios para el desarrollo de su práctica educativa?

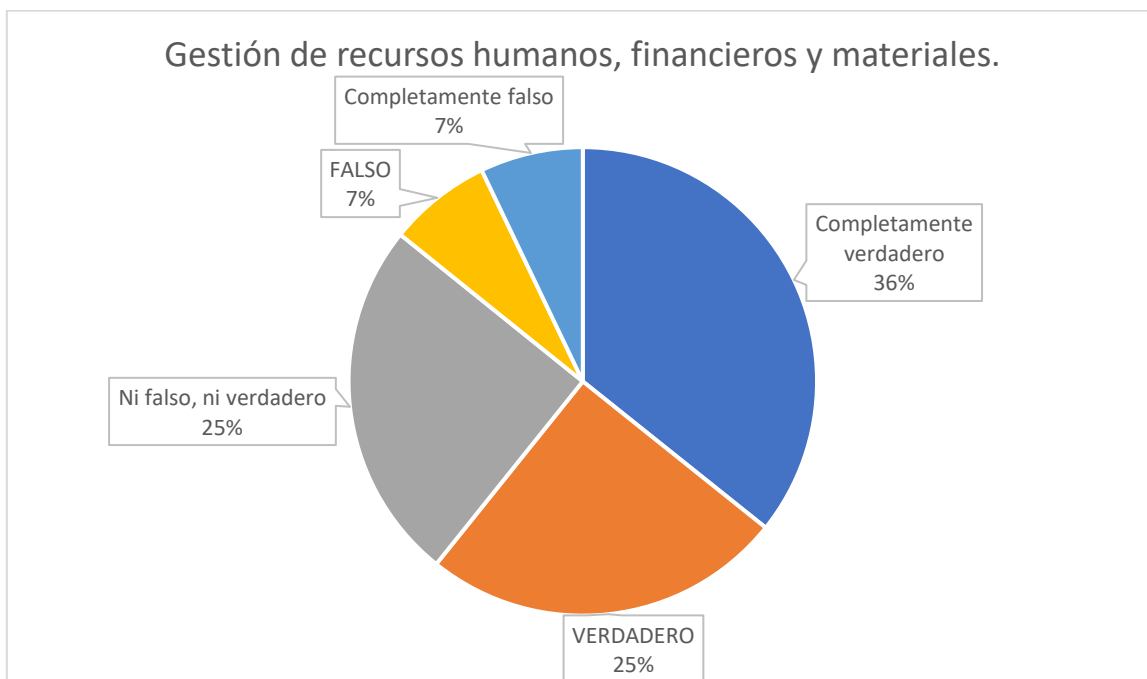
	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	46.4
No	4	14.3
Algunas veces	9	32.1
Prefiero no opinar	2	7.1
Total	28	100.0



El 79% de los participantes afirma que la mayoría de las veces cuenta con los recursos necesarios para el desarrollo de su práctica educativa. De lo cual puede afirmarse que los docentes cuentan la mayor parte del tiempo con los recursos materiales para poder desarrollar las actividades docentes.

21. ¿El/la director/a gestiona los recursos humanos, financieros y materiales necesarios para la mejora educativa?

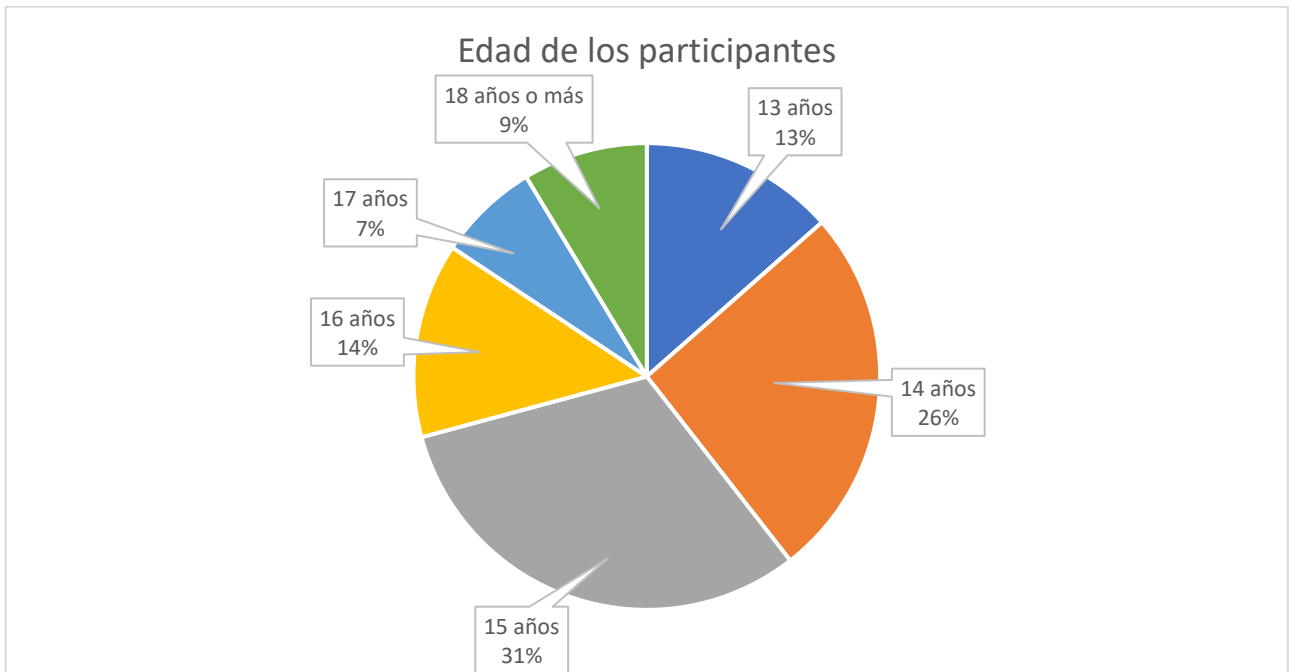
	Frecuencia	Porcentaje
Completamente verdadero	10	35.7
Verdadero	7	25.0
Ni falso, ni verdadero	7	25.0
Falso	2	7.1
Completamente falso	2	7.1
Total	28	100.0



El 61% de los participantes afirman que el director realiza una buena gestión de los recursos de la institución a fin de mejorar la calidad de la educación, de esto se puede afirmar, que el trabajo del director se vuelve muy importante ya que dentro de su labor está implícito el éxito del trabajo docente dentro de la escuela.

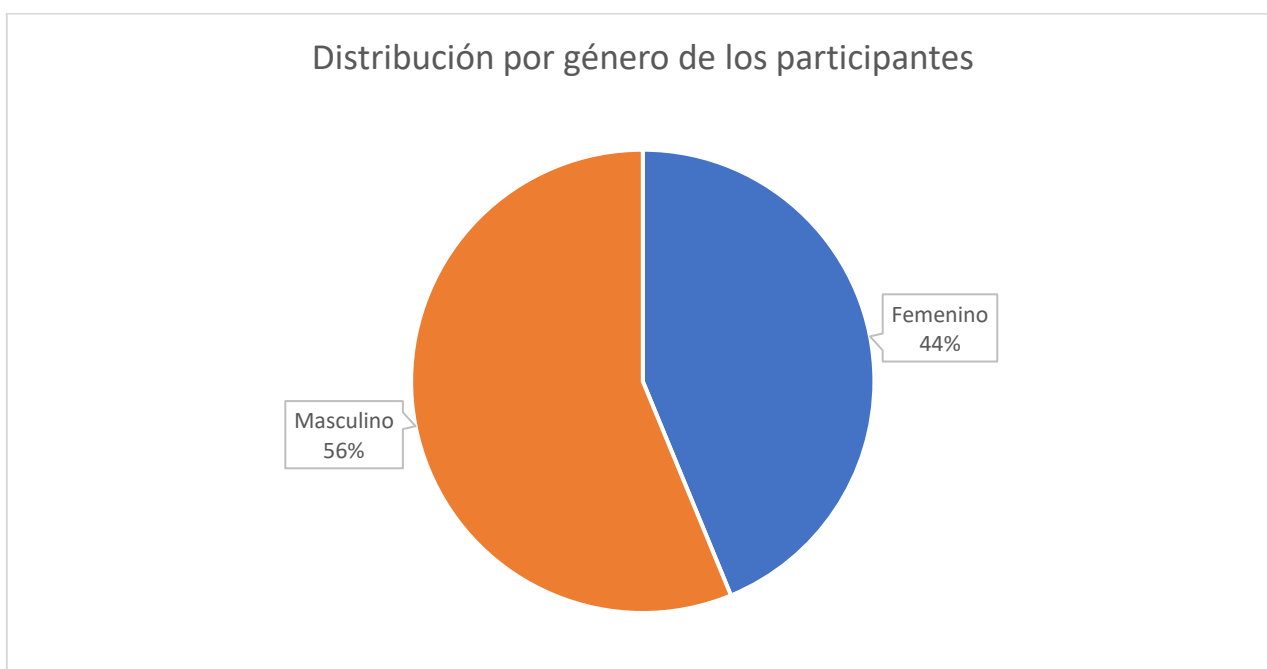
Datos demográficos de los estudiantes

Edad:		
	Frecuencia	Porcentaje
13 años	25	13.5
14 años	48	25.9
15 años	58	31.4
16 años	25	13.5
17 años	13	7.0
18 años o más	16	8.6
Total	185	100.0



Las edades de los participantes oscilan entre los 13 años y los 18 años o más, lo cual se puede interpretar como que el 16% de la muestra tiene un nivel de sobriedad.

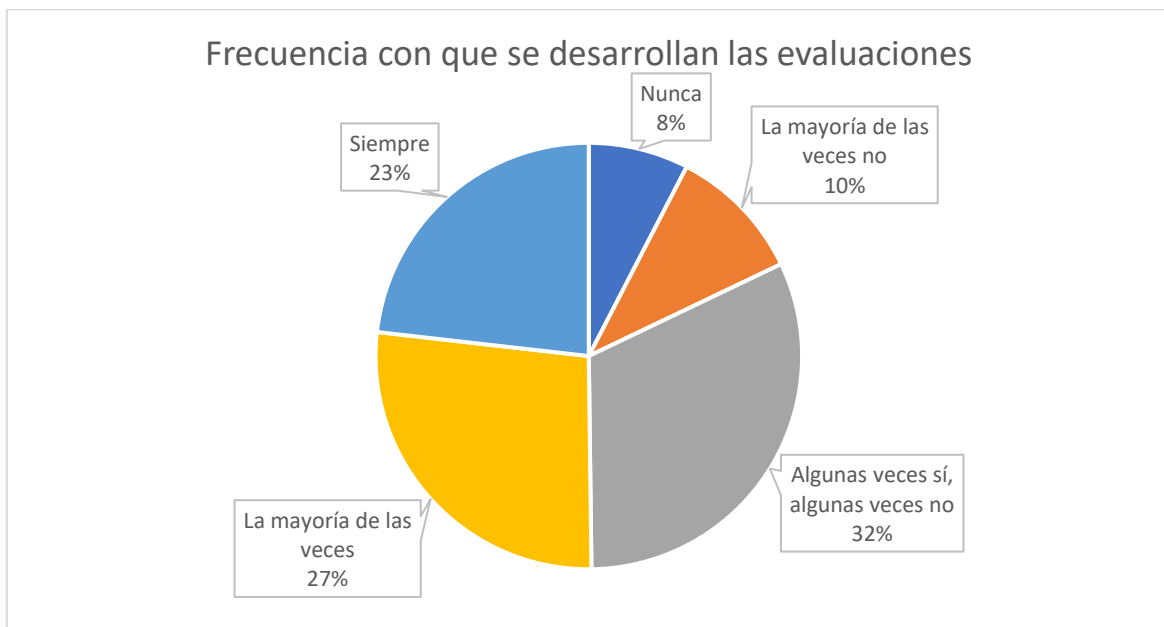
Género		
	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	81	43.8
Masculino	104	56.2
Total	185	100.0



La diferencia en la conformación de la muestra entre participantes masculinos y femeninos es de un 12%, con lo cual se garantiza que los resultados tienen una representatividad tanto de la perspectiva femenina como de la masculina sobre el fenómeno estudiado.

Percepción de los estudiantes

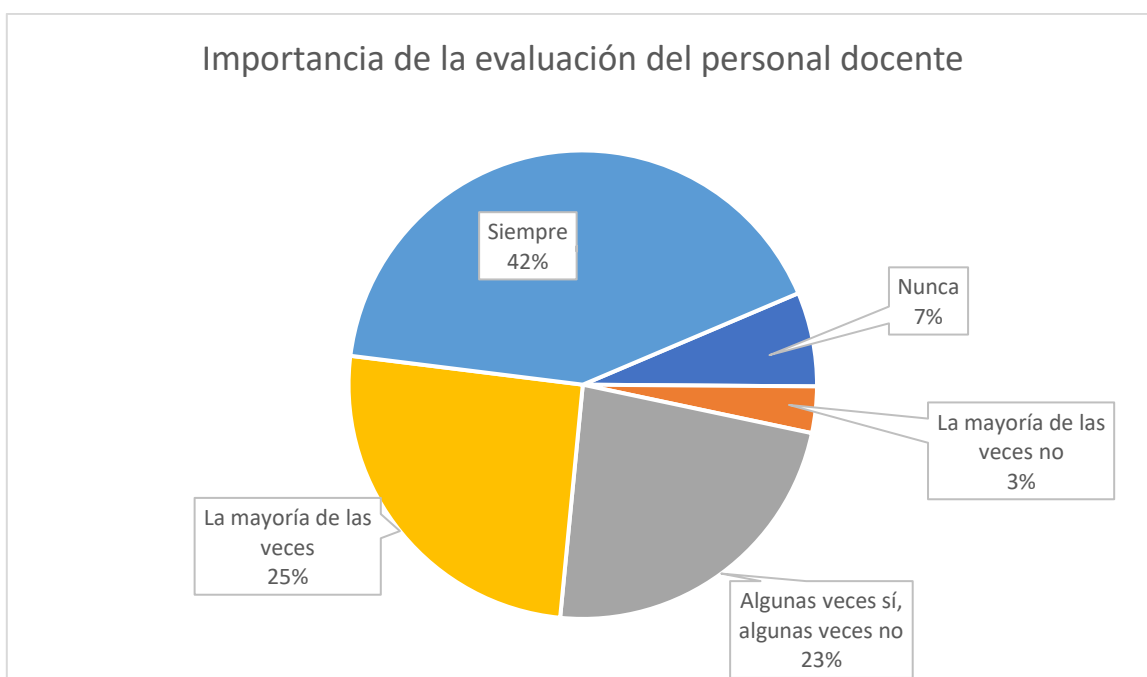
1. En su institución, ¿Con que frecuencia se evalúa el desempeño de los docentes?		
	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	14	7.6
La mayoría de las veces no	19	10.3
Algunas veces sí, algunas veces no	59	31.9
La mayoría de las veces	50	27.0
Siempre	43	23.2
Total	185	100.0



El 50% de los participantes afirman que siempre y la mayoría de las veces, las evaluaciones se desarrollan con frecuencia, mientras solo un 18% de los participantes afirman que las evaluaciones se dan con poca frecuencia. Un 32% afirman que a veces sí y otras no se realizan las evaluaciones. Con esto se puede afirmar que al menos el 50% de los participantes han observado evaluaciones con alguna frecuencia, lo que implica que se desarrollan evaluaciones periódicas al personal docente de forma sistemática.

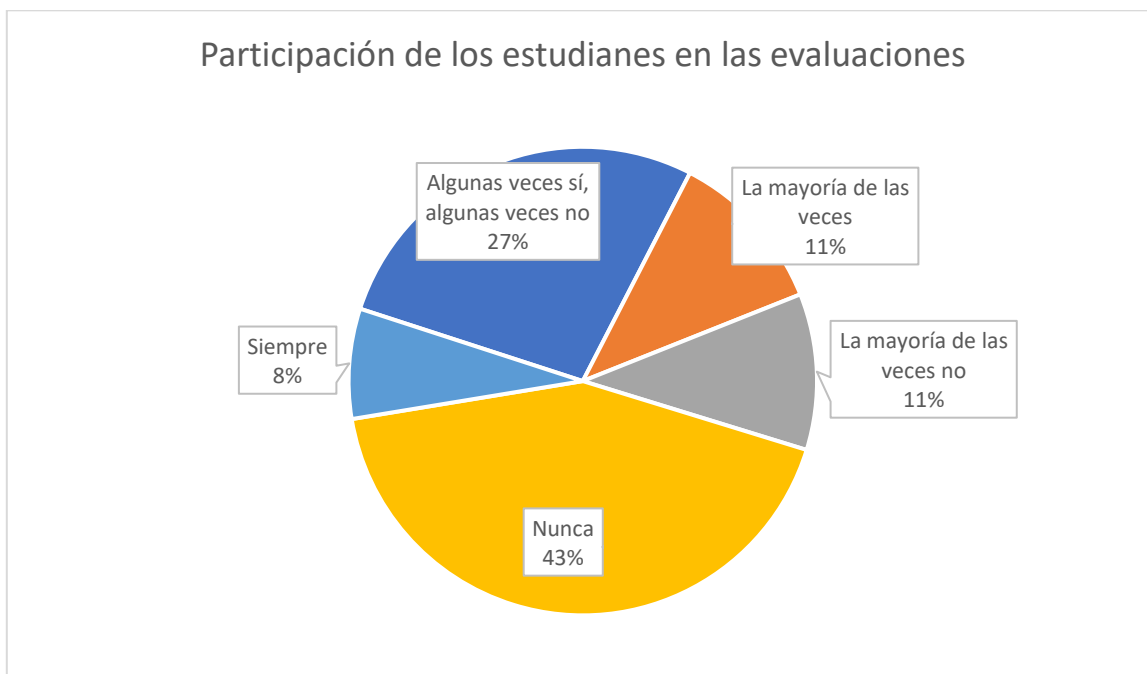
2. Desde su punto de vista, ¿Considera necesario aplicar procesos de evaluación a los maestros/as de su Centro Escolar?

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	12	6.5
La mayoría de las veces no	6	3.2
Algunas veces sí, algunas veces no	43	23.2
La mayoría de las veces	47	25.4
Siempre	77	41.6
Total	185	100.0



El 67% de los participantes, afirman que es importante realizar evaluaciones de desempeño a los docentes, mientras que solo un 10% afirman lo contrario. Con esto se puede afirmar que para la mayoría de los participantes es importante mantener una evaluación del personal docente.

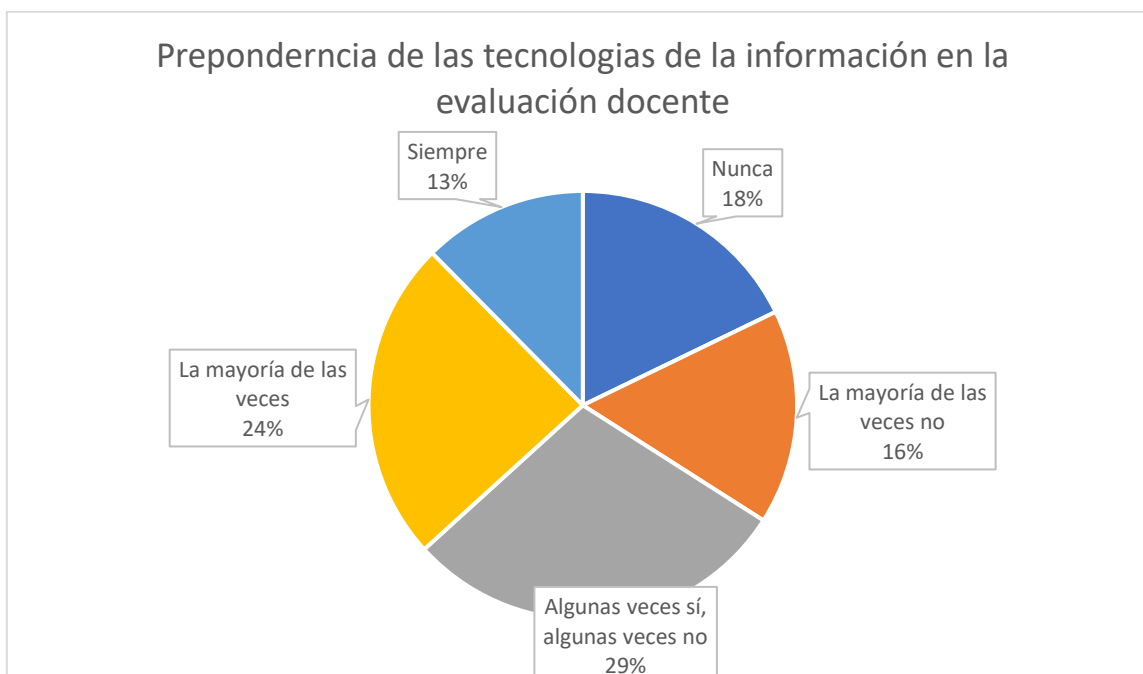
3. ¿Ha participado en algún tipo de evaluación aplicado a sus docentes?		
	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	79	42.7
La mayoría de las veces no	20	10.8
Algunas veces sí, algunas veces no	51	27.6
La mayoría de las veces	21	11.4
Siempre	14	7.6
Total	185	100.0



El 54% de los participantes afirma que no han sido parte de ningún proceso de evaluación del personal docente, mientras solo el 19% de los participantes han participado en algún tipo de evaluación docente. Con esto se puede inferir que si bien para los participantes la evaluación docente es algo importante solo muy pocos de los participantes del estudio afirman que han sido parte de una evaluación del personal docente.

4. Al evaluar a su docente ¿Le otorga más puntuación por el uso de recursos tecnológicos en el aula?

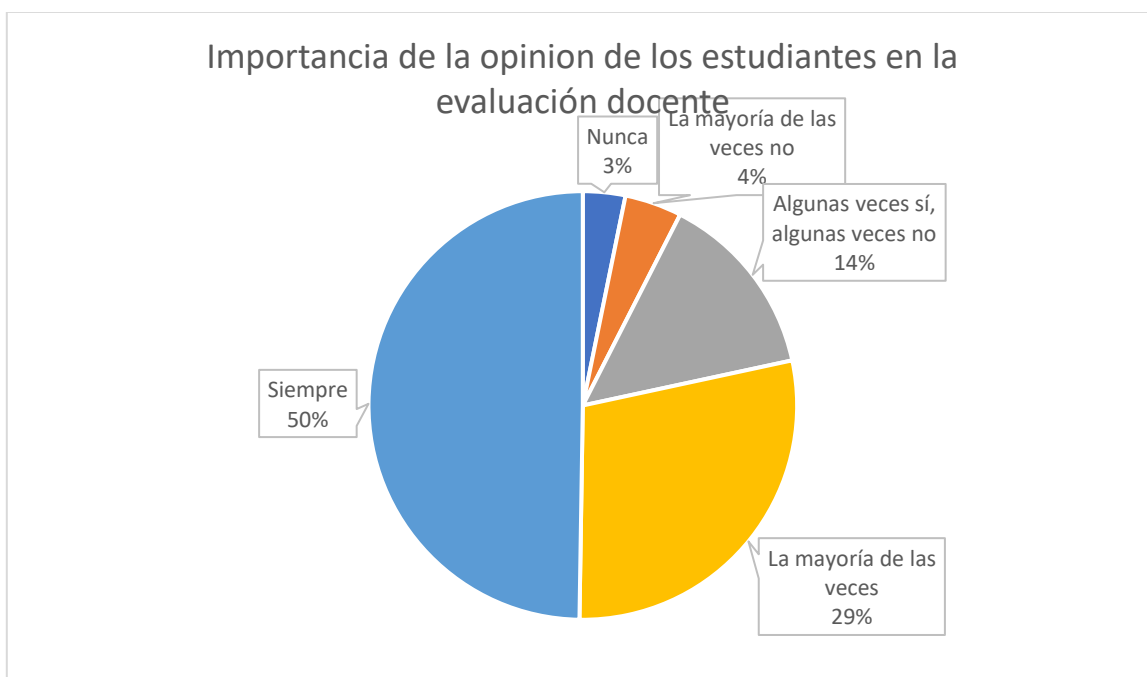
	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	33	17.8
La mayoría de las veces no	30	16.2
Algunas veces sí, algunas veces no	54	29.2
La mayoría de las veces	45	24.3
Siempre	23	12.4
Total	185	100.0



Al observar la gráfica puede inferirse que el uso de las tecnologías de la información no tiene mayor incidencia en la evaluación docente, ya que el 37% de los participantes afirman que le dan una mejor ponderación a los docentes que utilizan equipos informáticos en el aula, mientras el 34% afirmaron lo contrario, así mismo hay 30% de los entrevistados afirman que el uso de las tecnologías de la información no les parece un factor determinante en la evaluación del personal docente.

5. ¿Considera que es importante la opinión de los estudiantes en la evaluación de los docentes?

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	6	3.2
La mayoría de las veces no	8	4.3
Algunas veces sí, algunas veces no	26	14.1
La mayoría de las veces	53	28.6
Siempre	92	49.7
Total	85	100.0

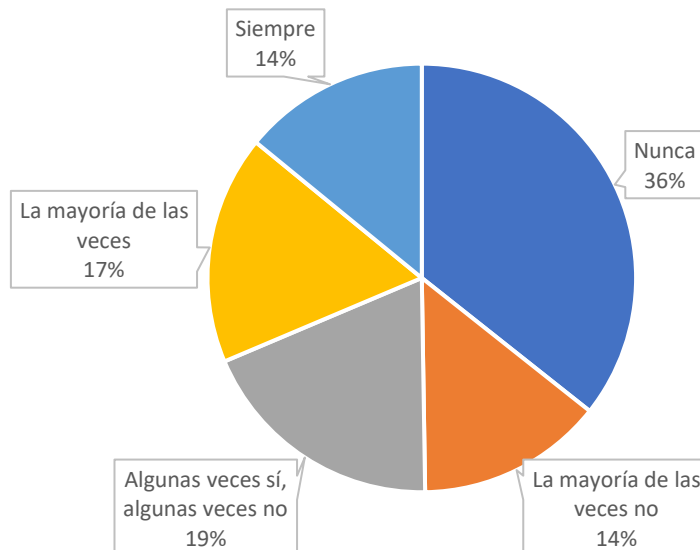


El 79% por ciento de los participantes afirman que la opinión de los estudiantes es importante en la evaluación docente, de lo cual puede inferirse que los estudiantes consideran que son un parte importante en el proceso de evaluación docente y su opinión debería revestir un valor muy determinante para calificar el desempeño docente.

6. ¿El/la directora/a proporciona información de los resultados de las evaluaciones obtenidas por los docentes a la población escolar?

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	66	35.7
La mayoría de las veces no	26	14.1
Algunas veces sí, algunas veces no	35	18.9
La mayoría de las veces	32	17.3
Siempre	26	14.1
Total	185	100.0

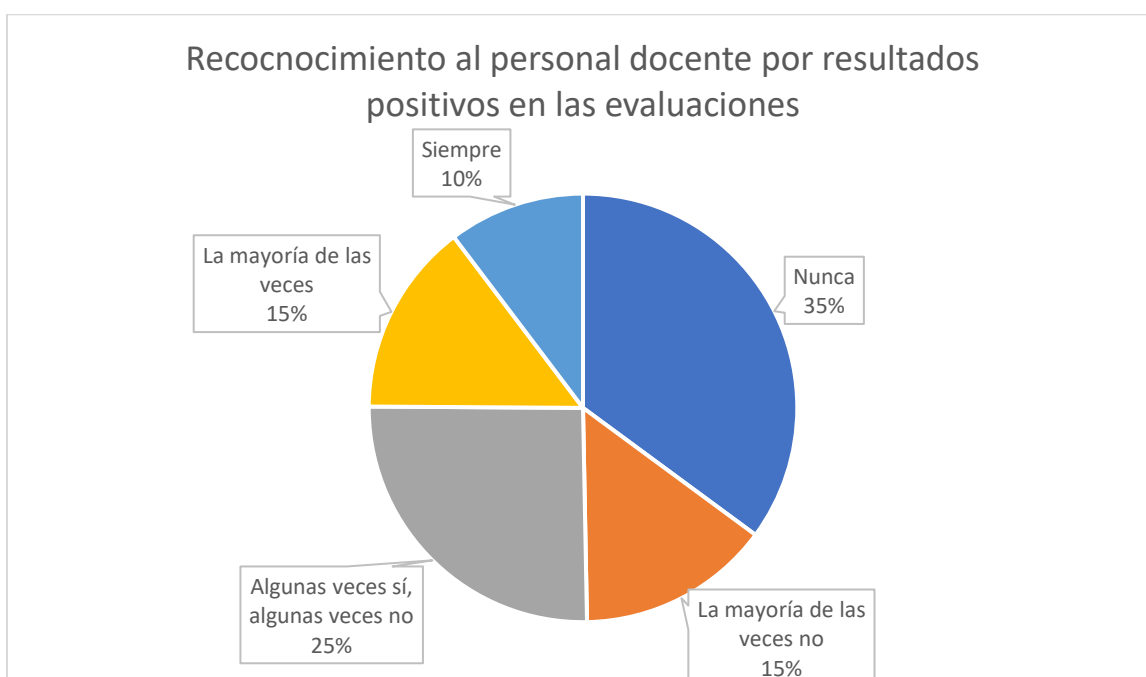
Acceso a los resultados de la evaluación por parte de la población estudiantil



El 50% de los participantes afirman que el director no comparte información sobre los resultados de las evaluaciones, además el 19% tiene una postura de ambivalencia. De lo cual puede inferirse que la falta de información genera perspectivas sobre la protección que la administración escolar con respecto a los resultados de las evaluaciones.

7. Después de realizada la evaluación a los docentes ¿El director otorga algún tipo de reconocimiento por desempeño sobresaliente a algún maestro?

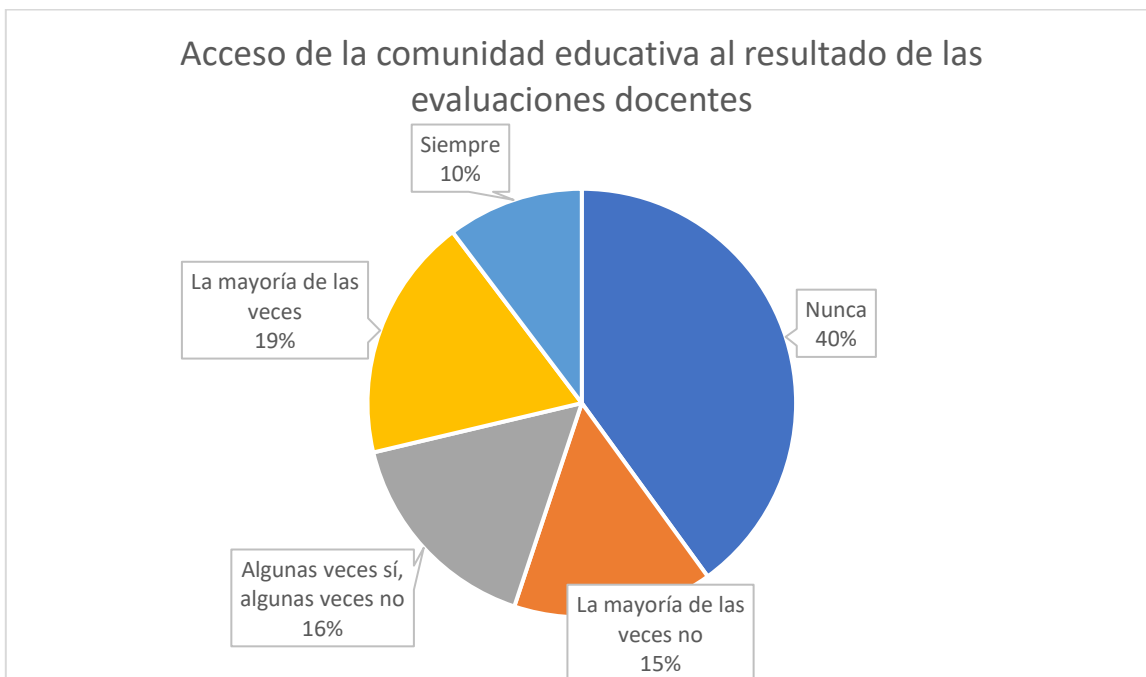
	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	65	35.1
La mayoría de las veces no	27	14.6
Algunas veces sí, algunas veces no	47	25.4
La mayoría de las veces	27	14.6
Siempre	19	10.3
Total	185	100.0



El 50% de los participantes respondieron que no se recompensa a los docentes por el resultado de las evaluaciones, aunado a esto el 25% tuvieron una postura ambivalente, con estos resultados y tomando en cuenta que los resultados de las evaluaciones no son del dominio público, se puede afirmar que tanto los llamados de atención como los premios no se dan a conocer a la población estudiantil, lo que en la práctica se traduce en una percepción en la población estudiantil de que no se mide el desempeño de los docentes y en el desinterés por promover la calidad de la educación en la escuela.

8. Posterior al proceso de evaluación, ¿existe acceso a los estudiantes y padres de familia a los resultados de las evaluaciones docentes?

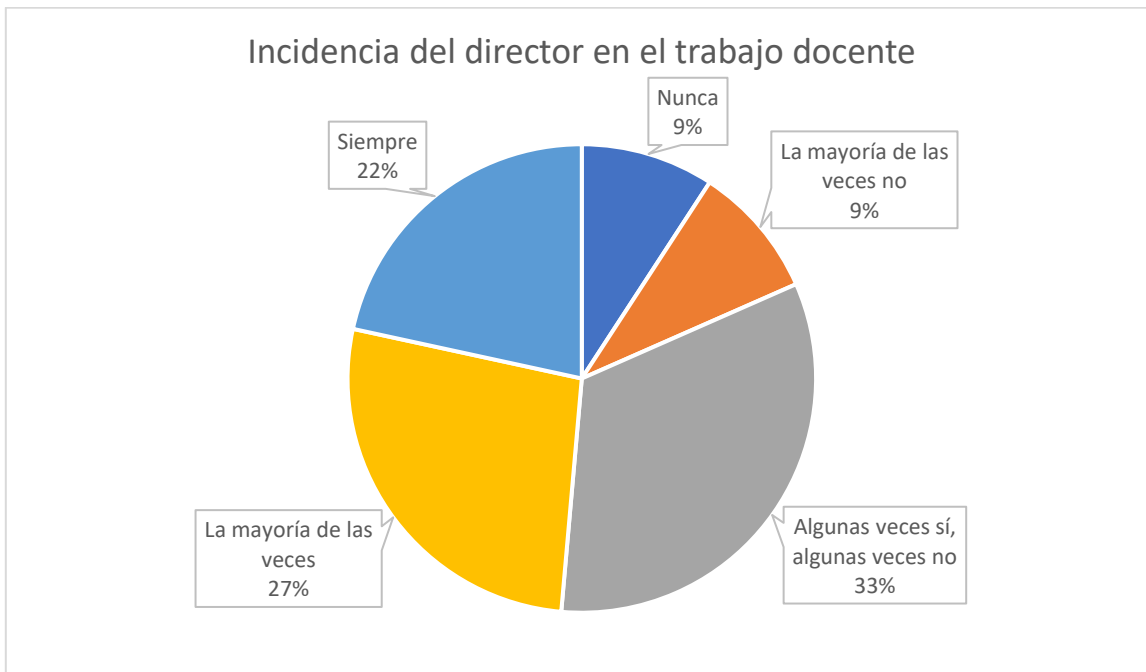
	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	74	40.0
La mayoría de las veces no	28	15.1
Algunas veces sí, algunas veces no	30	16.2
La mayoría de las veces	34	18.4
Siempre	19	10.3
Total	185	100.0



El 56% por ciento de los participantes afirmó que no hay acceso a los resultados de las evaluaciones docentes, de lo cual puede inferirse que la población educativa no puede conocer las mediciones de desempeño realizadas a los docentes a lo largo de su formación académica en el centro escolar, con lo que se percibe que no hay interés por la mejora académica.

9 ¿Considera que el/la director/a incide en la manera en la que los docentes realizan su trabajo en el aula?

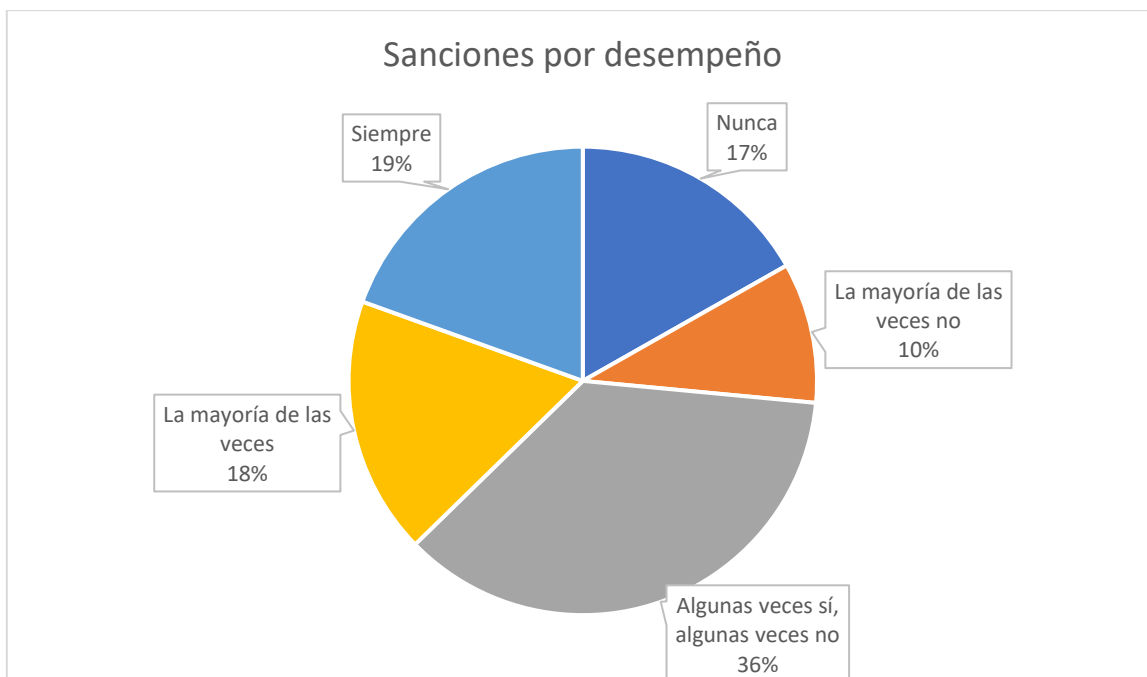
	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	17	9.2
La mayoría de las veces no	17	9.2
Algunas veces sí, algunas veces no	61	33.0
La mayoría de las veces	50	27.0
Siempre	40	21.6
Total	185	100.0



El 49% de los participantes afirma que el director incide en la calidad del trabajo docente y solo un 18% respondió lo contrario, de esta forma puede inferirse que para los estudiantes el director es el principal referente sobre calidad educativa en este sentido es sumamente importante que las competencias del director sean las adecuadas tanto en temas administrativos como en temas pedagógicos.

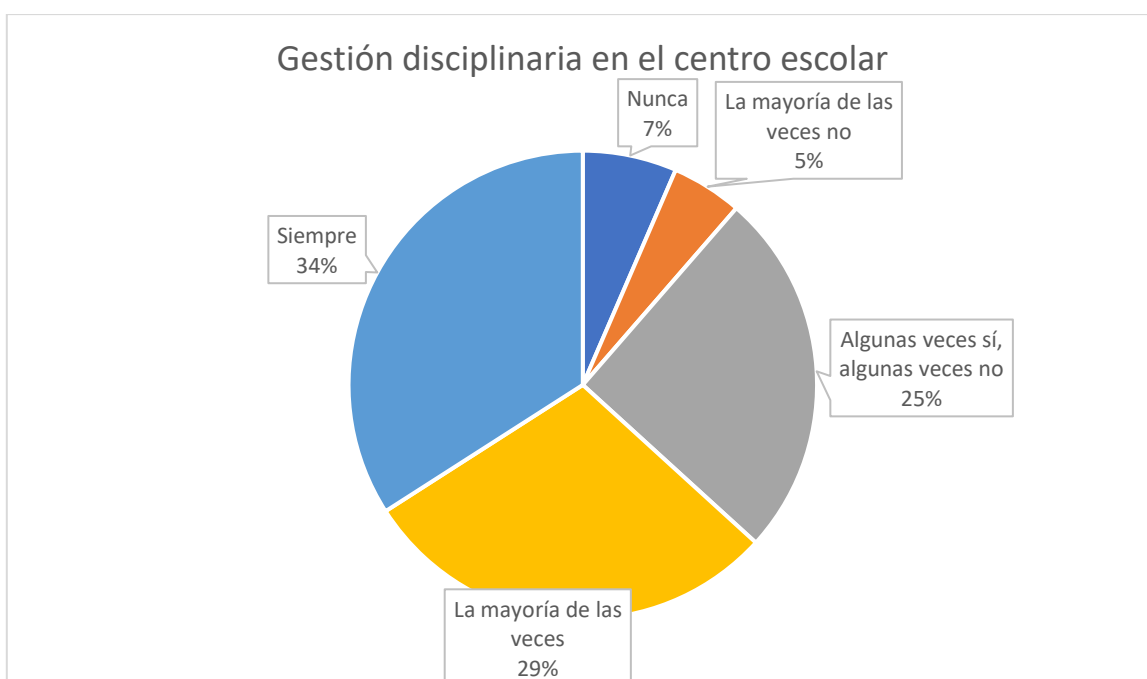
10. ¿Considera apropiado que un docente reciba algún tipo de sanción por comprobársele desempeño deficiente en el ejercicio de sus funciones?

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	31	16.8
La mayoría de las veces no	18	9.7
Algunas veces sí, algunas veces no	67	36.2
La mayoría de las veces	33	17.8
Siempre	36	19.5
Total	185	100.0



Esta gráfica refleja un alto nivel de ambivalencia de los participantes ya que un 36% de los participantes se decantaron por esta respuesta a la hora de valorar si los docentes merecen algún tipo de sanción por malos resultados en las evaluaciones, más allá de esto el 37% respondió de forma positiva, de lo cual puede inferirse que los estudiantes consideran necesario que existan consecuencias negativas ante una evaluación desfavorable, a fin de garantizar que los docentes mantengan un nivel adecuado de calidad en sus procesos educativos.

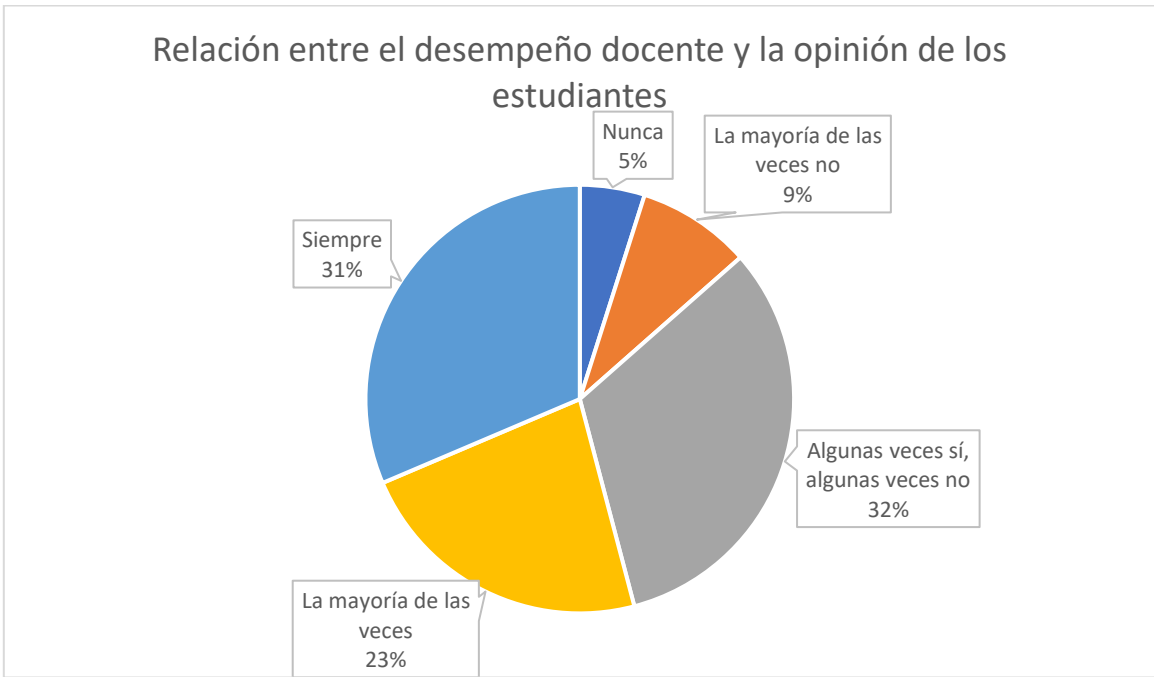
11. En su experiencia, ¿Calificaría como satisfactorio el desempeño del equipo docente en el manejo de la disciplina escolar?		
	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	12	6.5
La mayoría de las veces no	9	4.9
Algunas veces sí, algunas veces no	47	25.4
La mayoría de las veces	54	29.2
Siempre	63	34.1
Total	185	100.0



El 63% por ciento de los participantes afirmaron que los docentes tienen un manejo adecuado de la disciplina en el centro escolar, de lo cual se puede inferir que dentro del centro escolar los docentes mantienen un nivel de relacionamiento positivo entre los estudiantes, generando las condiciones para la adecuada aplicación del manual de convivencia y el resto de normativos de la institución.

12. Desde su percepción, ¿Considera que mejoraría la calidad educativa si los estudiantes calificaran el desempeño de los docentes?

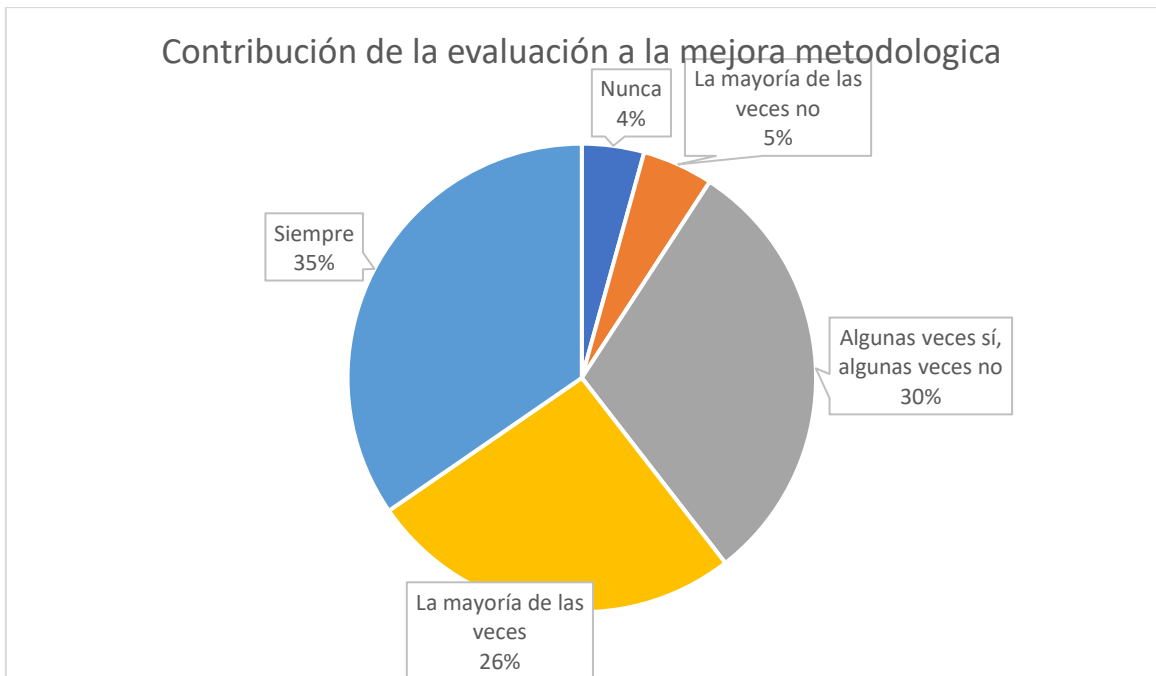
	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	9	4.9
La mayoría de las veces no	16	8.6
Algunas veces sí, algunas veces no	60	32.4
La mayoría de las veces	42	22.7
Siempre	58	31.4
Total	185	100.0



El 54% de los participantes opino que si tuvieran la posibilidad de valorar el desempeño docente la calidad de la educación aumentaría, tomando como base esta valoración se puede afirmar que los estudiantes cuentan con una alta conciencia sobre el valor de su opinión en el proceso de mejora de la calidad educativa, además de tener una fuerte convicción sobre el papel de la participación en la mejora de los procesos educativos.

13. ¿Considera usted que por el hecho de que los maestros sean sometidos a un proceso de evaluación, esto contribuye a que desarrollen sus clases de manera dinámica y participativa?

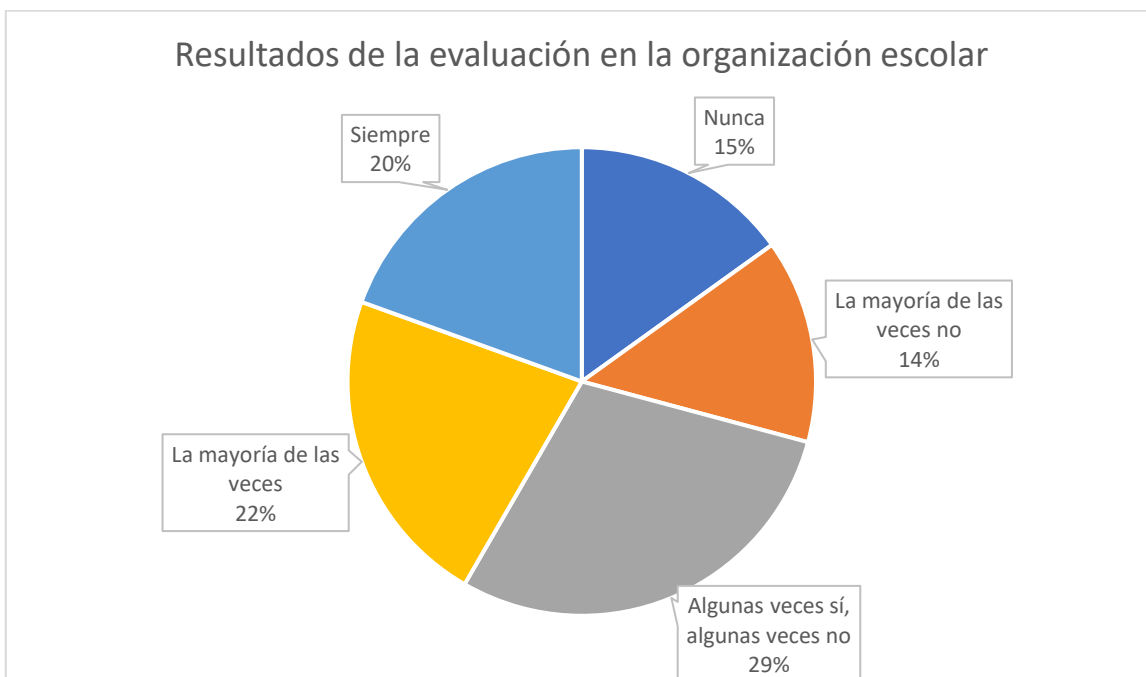
	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	8	4.3
La mayoría de las veces no	9	4.9
Algunas veces sí, algunas veces no	56	30.3
La mayoría de las veces	48	25.9
Siempre	64	34.6
Total	185	100.0



El 61% de los participantes afirmó que la evaluación docente incide en la mejora de las metodologías de enseñanza, de esto puede interpretarse que los estudiantes son conscientes de que la medición constante de un proceso hace que los defectos de este se vayan reduciendo en tal sentido mientras mejor sea la calidad de las herramientas y procesos de evaluación mayor será la calidad de las herramientas pedagógicas que utilicen los docentes.

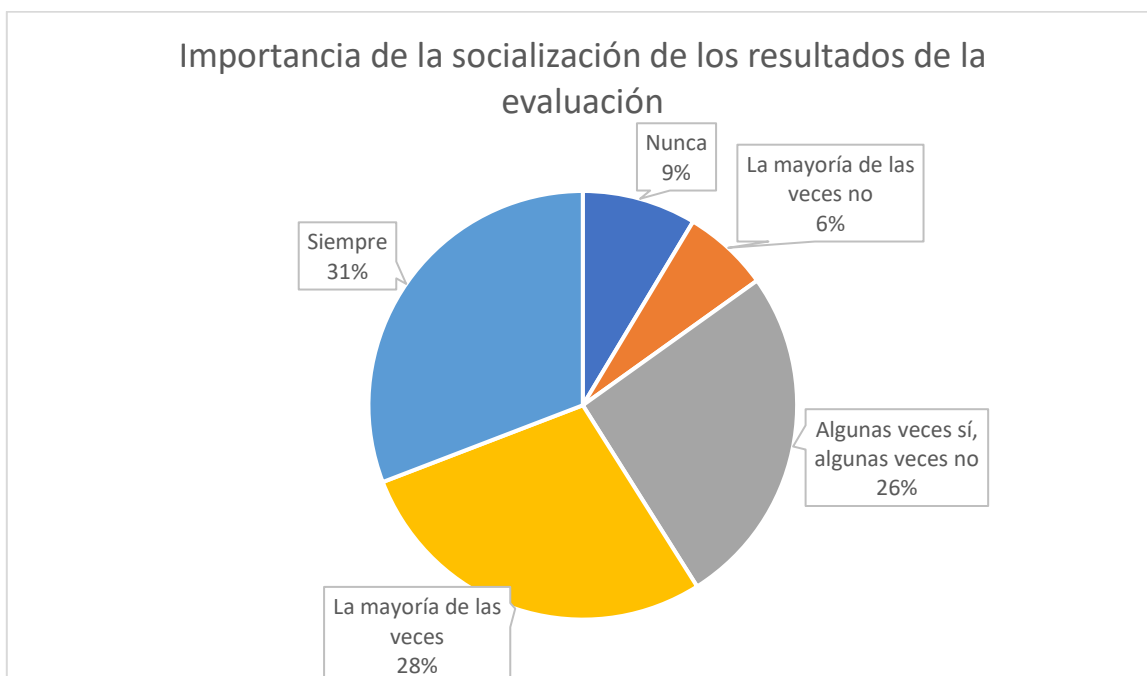
14. En su opinión, ¿El/la director/a toma en consideración los resultados de las evaluaciones para organizar y asignar los grados a los maestros/as?

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	28	15.1
La mayoría de las veces no	26	14.1
Algunas veces sí, algunas veces no	54	29.2
La mayoría de las veces	41	22.2
Siempre	36	19.5
Total	185	100.0



En esta gráfica se refleja una distribución de las respuestas casi homogénea, sobre la percepción de cómo se asignan las responsabilidades de los docentes, esto se debe a que por un lado la información de las evaluaciones no es del dominio público y por otro la toma de decisiones en el centro escolar no está determinada por un proceso estandarizado.

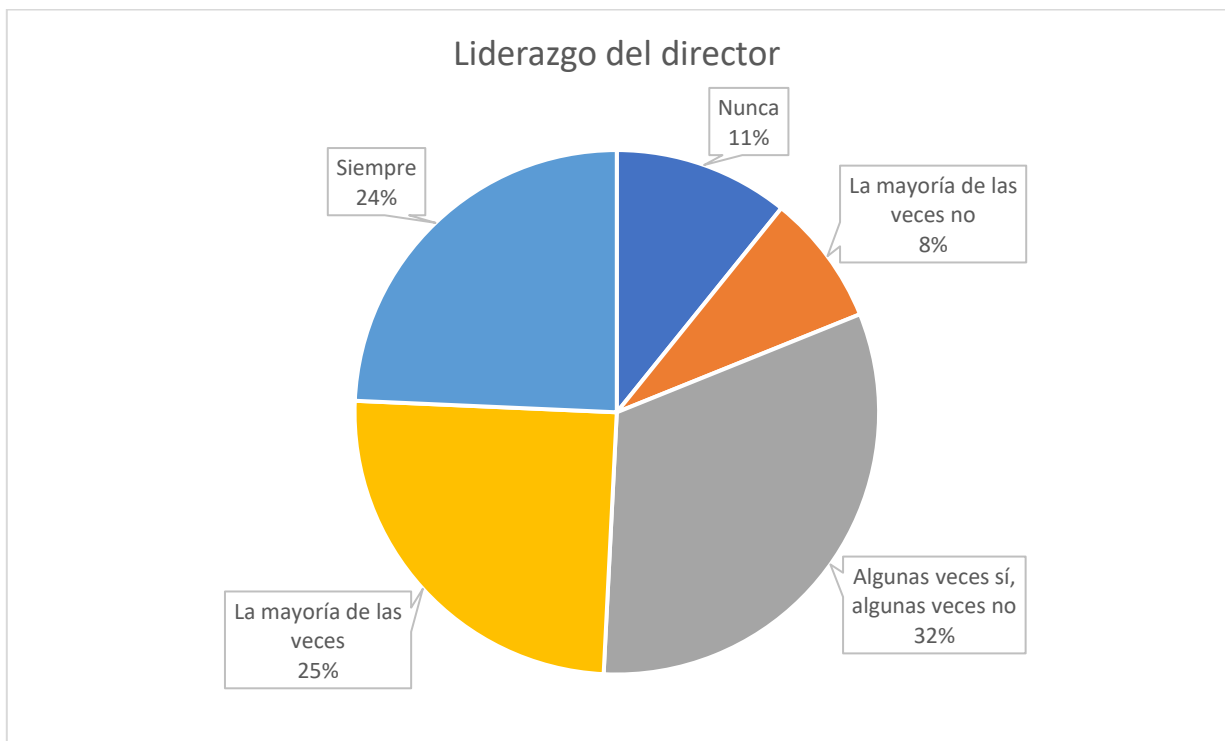
15. ¿Considera útil que los resultados de las evaluaciones docentes sean conocidos por los estudiantes de su centro escolar?		
	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	16	8.6
La mayoría de las veces no	12	6.5
Algunas veces sí, algunas veces no	48	25.9
La mayoría de las veces	52	28.1
Siempre	57	30.8
Total	185	100.0



El 59% de los participantes afirman que es importante que los resultados de las evaluaciones sean del conocimiento de la comunidad educativa. De esto puede inferirse que los estudiantes tienen una fuerte conciencia sobre el valor de conocer el desempeño de sus docentes y de esta manera poder exigir mejores profesionales en los centros educativos.

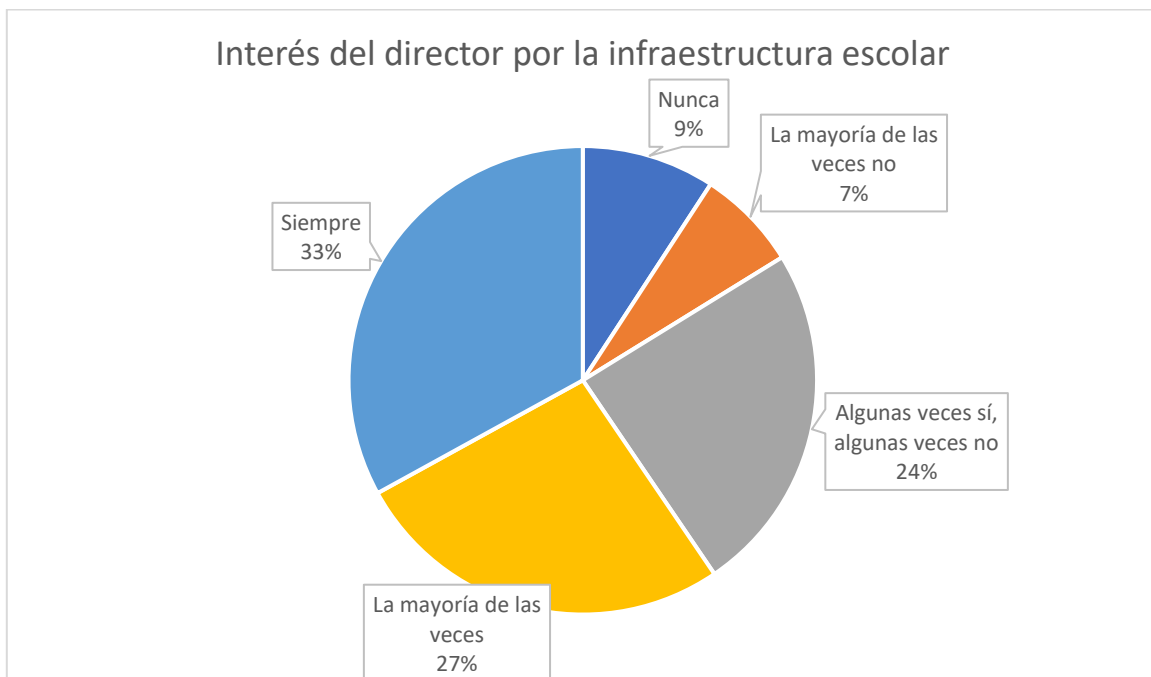
16. ¿El director/a de su institución es un líder visionario, entusiasta e innovador?

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	20	10.8
La mayoría de las veces no	15	8.1
Algunas veces sí, algunas veces no	59	31.9
La mayoría de las veces	46	24.9
Siempre	45	24.3
Total	185	100.0



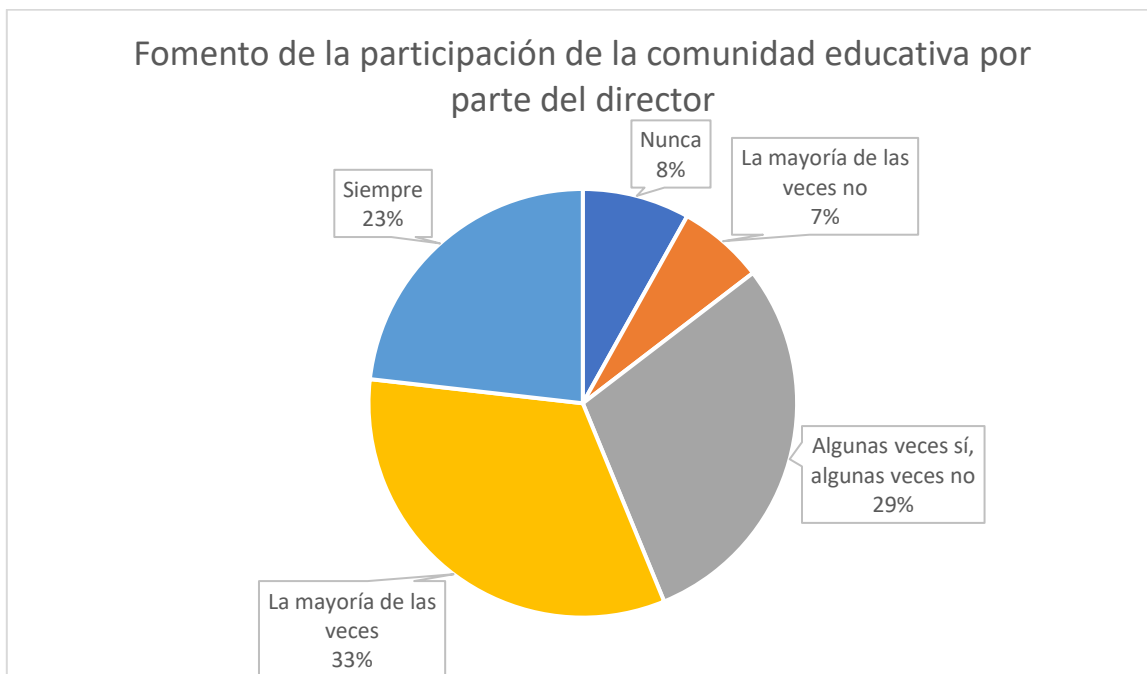
El 49% de los estudiantes respondieron afirmativamente, mientras un 32% respondieron de forma homogénea, con lo cual puede afirmarse que los estudiantes perciben un esfuerzo alto del director en la búsqueda de mejores formas de desarrollar los procesos educativos, encaminados a mejorar la calidad de la educación en los centros educativos.

17. En su opinión ¿El/la director/a se ha interesado y esforzado por la mejora de las instalaciones físicas del centro escolar?		
	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	17	9.2
La mayoría de las veces no	13	7.0
Algunas veces sí, algunas veces no	45	24.3
La mayoría de las veces	49	26.5
Siempre	61	33.0
Total	185	100.0



El 60% de los participantes afirma que el director tiene un interés alto en la mejora de las instalaciones físicas del centro escolar, de lo cual puede inferirse que los estudiantes perciben que el director hace un énfasis importante en la búsqueda de mejoras de infraestructura del centro escolar, a fin de mejorar el bienestar de la población estudiantil.

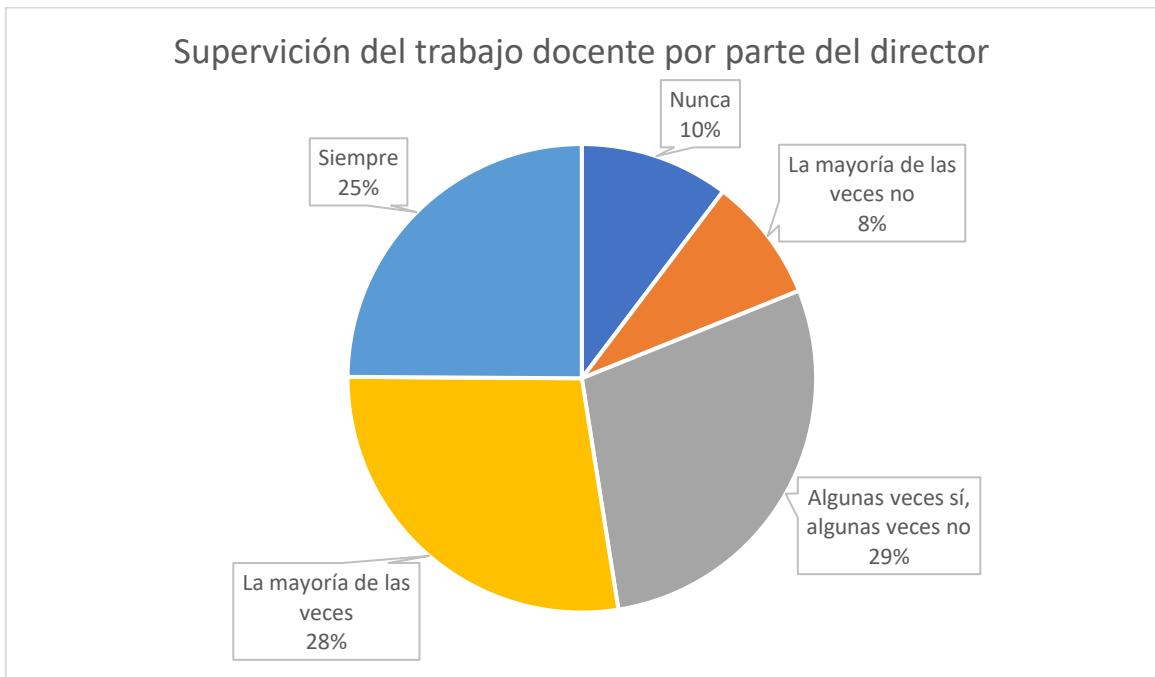
18. ¿El/la director/a fomenta la participación de los estudiantes y padres de familia en los proyectos y actividades del Centro Escolar?		
	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	15	8.1
La mayoría de las veces no	12	6.5
Algunas veces sí, algunas veces no	54	29.2
La mayoría de las veces	61	33.0
Siempre	43	23.2
Total	185	100.0



El 56% de los estudiantes afirmaron que el director fomenta la participación de la comunidad educativa, esto fomenta la apropiación de la identidad institucional y la creación de un sentido de pertenencia al centro escolar.

19. ¿El /la directora verifica el desempeño de los maestros en el aula?

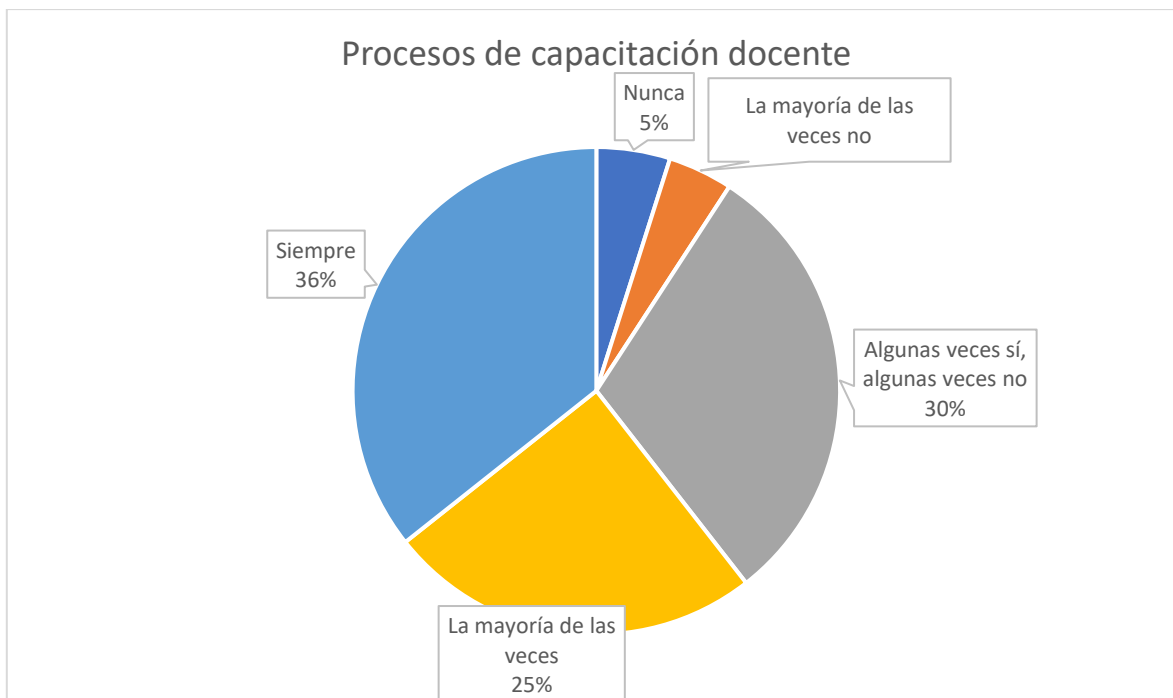
	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	19	10.3
La mayoría de las veces no	16	8.6
Algunas veces sí, algunas veces no	53	28.6
La mayoría de las veces	51	27.6
Siempre	46	24.9
Total	185	100.0



El 53% de los estudiantes afirmaron que el director supervisa el trabajo docente, de esto puede inferirse que el director tiene una postura que denota un interés por la calidad de la educación y la efectividad de los métodos que utilizan los docentes en su práctica diaria.

20. ¿Los docentes reciben capacitación orientada a la mejora de la calidad educativa implementadas por el Ministerio de Educación o la dirección de su institución?

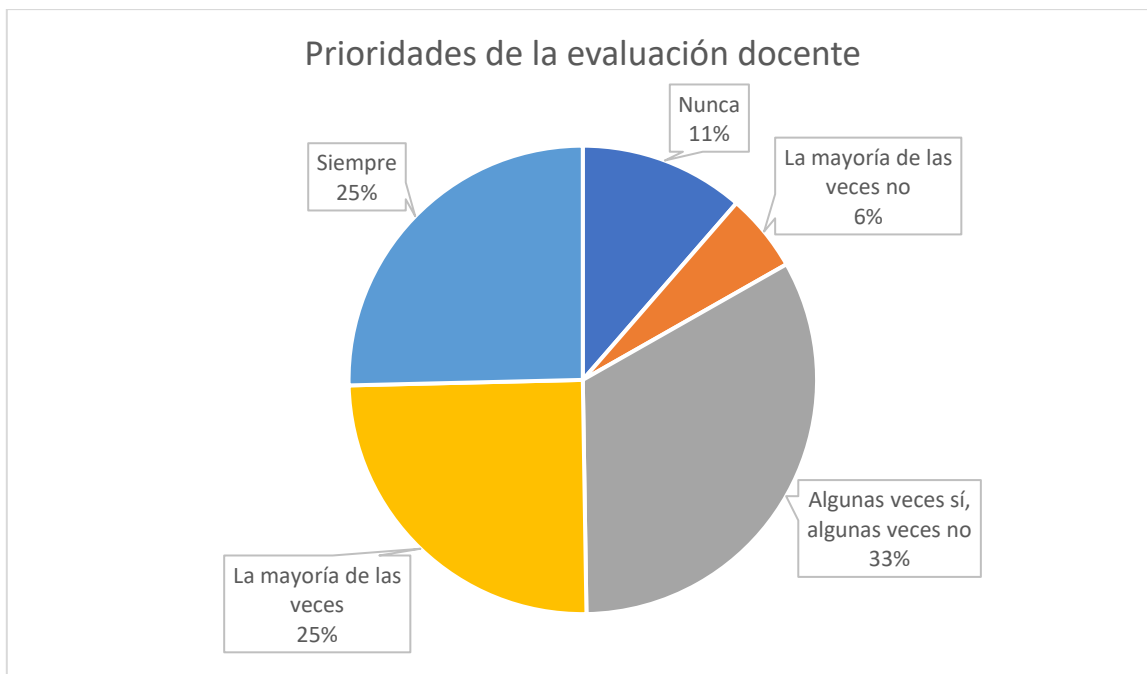
	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	9	4.9
La mayoría de las veces no	8	4.3
Algunas veces sí, algunas veces no	56	30.3
La mayoría de las veces	46	24.9
Siempre	66	35.7
Total	185	100.0



El 61% de los participantes afirman que los docentes reciben capacitaciones pertinentes, de lo que se puede inferir que existe un trabajo importante por parte del ministerio de educación enfocado en generar capacidades en los docentes tendientes a la mejora de la calidad educativa.

21. ¿Considera que al momento de evaluar al maestro/a se toma en cuenta más la actitud positiva, que el dominio de los contenidos que el/ella posee?

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	21	11.4
La mayoría de las veces no	10	5.4
Algunas veces sí, algunas veces no	61	33.0
La mayoría de las veces	46	24.9
Siempre	47	25.4
Total	185	100.0



El 50% de los participantes afirmó que lo que prima en las evaluaciones es la actitud positiva del docente sobre los conocimientos, esto refleja una problemática importante ya que, si bien las buenas relaciones entre los docentes son importantes, esta no puede sobreponerse al análisis de competencias necesarias para la buena práctica docente. En este sentido la evaluación basada en estos criterios puede perder mucho de objetividad y de calidad.

ANALISIS ESTADISTICO

JI CUADRADO

HIPOTESIS ESPECIFICA 1

Tabla cruzada 1. En su institución, ¿Con qué frecuencia se evalúa el desempeño de los docentes? *7. ¿El/la directora/a proporciona información de los resultados de las evaluaciones obtenidas por los docentes a la población escolar?							
		7. ¿El/la directora/a proporciona información de los resultados de las evaluaciones obtenidas por los docentes a la población escolar?					
		Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces	La mayoría de las veces no	Nunca	Siempre	Total
1. En su institución, ¿Con qué frecuencia se evalúa el desempeño de los docentes?	Algunas veces sí, algunas veces no	10	9	7	28	5	59
	La mayoría de las veces	13	14	9	11	3	50
	La mayoría de las veces no	1	2	6	9	1	19
	Nunca	1	0	1	11	1	14
	Siempre	10	7	3	7	16	43
Total		35	32	26	66	26	185

Pruebas de ji-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Ji-cuadrado de Pearson	57.033 ^a	16	.000

a. 9 casillas (36.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1.97.

Según la prueba de ji cuadrado, se acepta la hipótesis de investigación, ya que los grados de significación están por debajo del 0.05. Lo cual permite establecer una relación de dependencia entre las variables de la hipótesis y por ende permite aceptar la hipótesis

He1: Las estrategias de evaluación gestionadas por el director contribuyen en las practicas pedagógicas que desarrollan los docentes en las aulas de las instituciones objeto de investigación.

HIPOTESIS ESPECIFICA 2

Tabla cruzada 9. Posterior al proceso de evaluación, ¿existe acceso a los estudiantes y padres de familia a los resultados de las evaluaciones docentes?							
*14. ¿Considera usted que por el hecho de que los maestros sean sometidos a un proceso de evaluación, esto contribuye a que desarrollen sus clases de manera dinámica y participativa?							
		14. ¿Considera usted que por el hecho de que los maestros sean sometidos a un proceso de evaluación, esto contribuye a que desarrollen sus clases de manera dinámica y participativa?					
		Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces	La mayoría de las veces no	Nunca	Siempre	Total
9. Posterior al proceso de evaluación, ¿existe acceso a los estudiantes y padres de familia a los resultados de las evaluaciones docentes?	Algunas veces sí, algunas veces no	14	8	3	1	4	30
	La mayoría de las veces	9	14	0	1	10	34
	La mayoría de las veces no	8	8	5	0	7	28
	Nunca	21	15	1	6	31	74
	Siempre	4	3	0	0	12	19
Total		56	48	9	8	64	185
Pruebas de Ji-cuadrado							
		Valor	df	Significación asintótica (bilateral)			
Ji-cuadrado de Pearson		39.316 ^a	16	.001			
a. 11 casillas (44.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .82.							

Según la prueba de Ji cuadrado, se acepta la hipótesis de investigación, ya que los grados de significación están por debajo del 0.05. Lo cual permite establecer una relación de dependencia entre las variables de la hipótesis y por ende permite aceptar la hipótesis

He2: La función administrativa-pedagógica favorece el cumplimiento de las atribuciones docentes necesarias para la mejora educativa.

HIPOTESIS ESPECIFICA 3

Tabla cruzada 18. En su opinión ¿El/la director/a se ha interesado y esforzado por la mejora de las instalaciones físicas del centro escolar? *20. ¿El /la directora verifica el desempeño de los maestros en el aula?							
		20. ¿El /la directora verifica el desempeño de los maestros en el aula?					Total
		Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces	La mayoría de las veces no	Nunca	Siempre	
18. En su opinión ¿El/la director/a se ha interesado y esforzado por la mejora de las instalaciones físicas del centro escolar?	Algunas veces sí, algunas veces no	23	8	7	2	5	45
	La mayoría de las veces	14	21	3	0	11	49
	La mayoría de las veces no	4	2	4	3	0	13
	Nunca	4	1	1	11	0	17
	Siempre	8	19	1	3	30	61
Total		53	51	16	19	46	185
Pruebas de Ji-cuadrado							
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)				
Ji-cuadrado de Pearson	121.506 ^a	16	.000				
a. 13 casillas (52.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1.12.							

Según los resultados de la prueba de Ji cuadrado, se acepta la hipótesis de investigación, ya que los grados de significación están por debajo del 0.05. Lo cual

permite establecer una relación de dependencia entre las variables de la hipótesis y por ende permite aceptar la hipótesis

He3: La toma de decisiones a partir de los resultados de la evaluación por parte del director-a incide en la mejora de la calidad educativa desarrollada en las instituciones objeto de estudio.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

El principal enfoque de la presente investigación fue demostrar que el papel del director dentro de la actividad escolar esta más allá de la simple labor administrativa, en tal sentido:

Después de analizar los resultados obtenidos, se puede afirmar que el trabajo del director tiene una incidencia determinante en la labor educativa, ya que es el principal responsable, junto al subdirector y gestores pedagógico de los procesos de evaluación y por ende de la calidad de los servicios que prestan a la población estudiantil del centro escolar.

Según los resultados de la investigación, se puede afirmar que la estructuración y organización adecuada del proceso de evaluación, genera confianza y hacen que este se vuelva amigable para los docentes; ya que es predecible, mide competencias específicas y permite identificar áreas de mejora, para fortalecer el trabajo docente.

Los resultados de la investigación permiten concluir que las decisiones que el director toma se centran en la evidencia producida por las evaluaciones de desempeño y son percibidas por los docentes como objetivas.

5.2 Recomendaciones

De los resultados obtenidos y del análisis de estos se plantean las siguientes recomendaciones:

- El trabajo del director y subdirector en la evaluación debe ser potenciado, a través de la formación y capacitación en la gestión adecuada tanto del trabajo administrativo como del apoyo pedagógico a los docentes y la integración positiva de los actores que participan de la actividad escolar.
- Es importante fortalecer las capacidades de gestión administrativa, a fin de fortalecer los procesos de evaluación, generando de esta manera una estructura de procesos evaluativos tendientes a potenciar la calidad de las evaluaciones dentro del ámbito educativo.
- Es importante fortalecer los procesos de toma de decisión, basándolos en los resultados de evaluaciones imparciales, así como establecer efectos claros de las consecuencias resultantes de los procesos de evaluación.

ANEXOS

Cuestionario de percepción de los docentes



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
LICENCIATURA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN ESPECIALIDAD
ADMINISTRACIÓN ESCOLAR



Sección 1 de 2

Cuestionario sobre la percepción de los docentes.



Respetables docentes, reciban un sincero y afectuoso saludo en representación de estudiantes egresados de la Universidad Nacional que desarrollan un proceso de investigación para obtener el título de Licenciatura en Ciencias de la Educación. De la manera más atenta le solicitamos de favor su colaboración para responder el siguiente cuestionario relacionado con la investigación que se realiza. El trabajo de investigación tiene como propósito determinar en qué medida la gestión evaluativa del director-a incide de manera significativa en el desempeño del personal docente de los Centros Escolares: "Cantón San Roque", Distrito de Mejicanos, Municipio de San Salvador; Centro, "José Dolores Larreynaga", Distrito de Quezaltepeque, Municipio La Libertad Norte, y "Complejo Educativo Cantón San José Abajo", Distrito de Santiago Nonualco, Municipio de La Paz Centro.

Objetivo: Recopilar información proveniente de los docentes de las instituciones objeto de estudio.

Indicaciones: Responda a cada una de las siguientes interrogantes seleccionando la opción que considere más apropiada a su criterio.

Le agradecemos de antemano su valiosa colaboración

PARTE I. GENERALIDADES:

Edad: *

Texto de respuesta corta

Género: *

Femenino

Masculino

Nivel académico: *

Profesor

Licenciado(a)

Master

Tiempo de servicio en años: *

Texto de respuesta corta

¿Cuál es su especialidad? *

Texto de respuesta corta

Percepción de los estudiantes



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
LICENCIATURA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN ESPECIALIDAD
ADMINISTRACIÓN ESCOLAR



Sección 1 de 2

Cuestionario sobre la percepción de los estudiantes



Respetables estudiantes, reciban un sincero y afectuoso saludo en representación de estudiantes egresados de la Universidad Nacional que desarrollan un proceso de investigación para obtener el título de Licenciatura en Ciencias de la Educación. De la manera más atenta le solicitamos de favor su colaboración para responder el siguiente cuestionario relacionado con la investigación que se realiza. El trabajo de investigación tiene como propósito determinar en qué medida la gestión evaluativa del director-a incide de manera significativa en el desempeño del personal docente de los Centros Escolares: "Cantón San Roque", Distrito de Mejicanos, Municipio de San Salvador; Centro, "José Dolores Larreynaga", Distrito de Quezaltepeque, Municipio La Libertad Norte, y "Complejo Educativo Cantón San José Abajo", Distrito de Santiago Nonualco, Municipio de La Paz Centro.

Objetivo: Recopilar información proveniente de los estudiantes de las instituciones objeto de estudio.

Indicaciones: Responda a cada una de las siguientes interrogantes seleccionando la opción que considere más apropiada a su criterio.

Le agradecemos de antemano su valiosa información brindada.

PARTE I. GENERALIDADES:

Edad: *

- 13 años
- 14 años
- 15 años
- 16 años
- 17 años
- 18 años o más

Género: *

- Masculino
- Femenino

1. En su institución, ¿Con que frecuencia se evalúa el desempeño de los docentes? *

- Siempre
- La mayoría de las veces
- Algunas veces sí, algunas veces no
- La mayoría de las veces no
- Nunca

2. Desde su punto de vista, ¿Considera necesario aplicar procesos de evaluación a los maestros/as de su Centro Escolar? *

- Siempre
- La mayoría de las veces
- Algunas veces sí, algunas veces no
- La mayoría de las veces no
- Nunca

Percepción de los directores

1. Coméntenos ¿Con qué frecuencia realiza usted el proceso de evaluación del desempeño docente en su Centro Escolar durante el año lectivo? *

- Al inicio del año
- Trimestral
- Semestral
- Al final del año

2. ¿Podría describirnos qué estrategia utiliza para la evaluación de los docentes de su institución? *

Texto de respuesta corta

3. ¿Cómo ha sido la reacción de los docentes en su Centro Escolar al proceso evaluativo? *

- Satisfactoria
- Insatisfactoria
- Rechazo
- Indiferencia



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
LICENCIATURA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN ESPECIALIDAD
ADMINISTRACIÓN ESCOLAR



Sección 1 de 2

Cuestionario sobre la percepción de los directores

Respetables directores, reciban un sincero y afectuoso saludo en representación de estudiantes egresados de la Universidad Nacional que desarrollan un proceso de investigación para obtener el título de Licenciatura en Ciencias de la Educación. De la manera más atenta le solicitamos de favor su colaboración para responder el siguiente cuestionario relacionado con la investigación que se realiza. El trabajo de investigación tiene como propósito determinar en qué medida la gestión evaluativa del director-a incide de manera significativa en el desempeño del personal docente de los Centros Escolares: "Cantón San Roque", Distrito de Mejicanos, Municipio de San Salvador; Centro, "José Dolores Larreynaga", Distrito de Quezaltepeque, Municipio La Libertad Norte, y "Complejo Educativo Cantón San José Abajo", Distrito de Santiago Nonualco, Municipio de La Paz Centro.

Objetivo Recopilar información proveniente de los directores de las instituciones objeto de estudio.

Indicaciones: Responda a cada una de las siguientes interrogantes con amplitud de criterio según considere conveniente.

Le agradecemos de antemano su valiosa colaboración

PARTE I. GENERALIDADES:

Complejo Educativo Cantón San José Abajo



Centro Escolar Cantón San Roque



Centro Escolar José Dolores Larreynaga



Reunión virtual

ANA DEYSI GAITAN CORTEZ (Tú, presentando) | Audio de la presentación

encuesta a directores directores

Se han guardado todos los cambios en Drive

Preguntas Respuestas Configuración

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
LICENCIATURA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN ESPECIALIDAD ADMINISTRACIÓN ESCOLAR

Sección 1 de 2

Cuestionario sobre la percepción de los directores

Respetables directores, reciban un sincero y afectuoso saludo en representación de estudiantes egresados de la Universidad Nacional que desarrollan un proceso de investigación para obtener el título de Licenciatura en Ciencias de la Educación. De la manera más atenta le solicitamos de favor su colaboración para responder el siguiente cuestionario relacionado con la investigación que se realiza. El trabajo de investigación tiene como propósito determinar en qué medida la gestión evaluativa del director-a incide de manera significativa en el

18:45 | imo-yncn-xnq

Hugo Antonio Lop...
Guillermo /
Mario Hernandez
ANA DEYSI

GRUPO 3 Semestre de graduación (En...)

ANA DEYSI GAITAN CORTEZ

RECOMENDACIONES

De los resultados obtenidos y del análisis de estos se plantean las siguientes recomendaciones:

- Es importante mantener una revisión constante de los procesos dentro del centro escolar, ya que los procesos administrativos efectivos permiten mantener un sistema escolar eficiente, que favorezca el adecuado desempeño tanto de los docentes como de los estudiantes.
- El trabajo del director debe ser potenciado, a través de la formación y capacitación en la gestión adecuada tanto del trabajo administrativo como del apoyo pedagógico a los docentes y la integración positiva de los actores que participan en la actividad escolar.

147 27843 palabras | Español (El Salvador) | Predicciones de texto activado | Accesibilidad: es necesario investigar | Concentración | 132%

rug-hciq-vrd

Hugo López
Mario Hernand
Guillermo Antonio Ro...
ANA DEYSI GA

Bibliografía

- (2004). <https://www.yumpu.com/es/document/read/14492298/desempeno-del-maestro-y-su-evaluacion-hector-valdes-veloz>.
- (2004). LaHabana: <https://www.yumpu.com/es/document/read/14492298/desempeno-del-maestro-y-su-evaluacion-hector-valdes-veloz>.
- (2013).
- (2013). <https://repositorio.uam.es/handle/10486/13061>.
- (2016). El Salvador.
- (2017). Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5860/586062237001/html/>
- (2018). Obtenido de <https://www.worki360.com/evaluacion-de-desempeno-laboral/Evaluacion-De-Desempeno-Chiavenato>
- (28 de julio de 2018). Obtenido de <https://manuelreyesweb.wordpress.com/2018/07/28/reformas-educativas-en-el-salvador-1940-1968-y-1995/>
- (2019). (MINEDUCYT, Productor) Obtenido de https://siteal.iiep.unesco.org/sites/default/files/sit_accion_files/6506.pdf
- (2020). Obtenido de <https://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/9564/1/%C3%8Dndice%20de%20Calidad%20Educativa%20de%20El%20Salvador-%20Una%20propuesta%20de%20Medici%C3%B3n%20desde%20la%20Academia.pdf>
- (lunes de Junio de 2021). Obtenido de xxx
- (2023). Obtenido de crlt.umich.edu/tstrategies/guidelines
- ABELINO, I. Y., CARDOZA, D. E., NAJARRO, F. E., PORTAL, A. M., & SOLIS, S. E. (2020). Roles del director. En *EL ROL DEL DIRECTOR EN LA ADMINISTRACIÓN PEDAGÓGICA DE LOS ESCOLARES: COMPLEJO EDUCATIVO JUAN DE DIOS DEL CID EN EL MUNICIPIO DE TURÍN Y CENTRO ESCOLAR GENERAL FRANCISCO MENÉNDEZ, MUNICIPIO DE ATIQUIZAYA, DEPARTAMENTO DE AHUACHAPÁN, EL SALVADOR C.A* (págs. 27-29). Santa Ana.
- Aparicio, L. (1967). *Planeamiento integral de la educación*. Obtenido de Universidad gerardo Barrios: <https://biblioteca.ugb.edu.sv/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=9277>
- Avalos, B. (2002). Profesores para Chile. En B. Avalos. Colorama.
- Ayvar Bazán, Z., & Pinedo, D. S. (2014). *LIDERAZGO PEDAGÓGICO DEL DIRECTOR Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL SECUNDARIO DE LA RED N° 09 DEL DISTRITO DE VILLA MARÍA DEL TRIUNFO, LIMA 2014*. Obtenido de gobernanza.org: <https://www.igobernanza.org/index.php/IGOB/article/view/74>
- Ayvar, Z., & Sánchez, D. (2020). "Liderazgo pedagógico del director y evaluación del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel secundario de la red N 09 del distrito del

- Villamaría, en Lima en el 2014”,. “ *Liderazgo pedagógico del director y evaluación del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel secundario de la red N 09 del distrito del Villamaría, en Lima en el 2014*”,. Universidadn Nacional de San Marcos, Lima.
- Bolívar, R. M. (17 de febrero de 2019). *Investigar la practica pedagogica en la formacion inicial de maestros*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/pys/n51/0121-2494-pys-51-9.pdf>
- Byars, L., & Rue, L. (1996). *Gestion de Recursos Humanos*. Madrid.
- Carlos Guzmán, J. (2016). *Propósitos Y Representaciones*. Obtenido de <https://revistas.usil.edu.pe/index.php/pyr/article/view/124>
- Chiavenato. (2009). *Evaluación del desempeño laboral*. Obtenido de Woeki 360.
- DÍAZ, M., & DOMÍNGUEZ, S. (2015). “LA GESTIÓN DEL DIRECTOR COMO FACTOR DE EFICACIA”. “*LA GESTIÓN DEL DIRECTOR COMO FACTOR DE EFICACIA*”. UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADO, SAN SALVADOR.
- Dimaté, C., Tapiero, O., González, C., Rodriguez, R., & Arcila, M. (2017). *La Evaluacion del desempeño docente*. Obtenido de <https://revistas.pedagogica.edu.co/index.php/RF/article/view/6301>
- Fierro, C., Fortoul, B., & Rosas, L. (2000). *Transformando la practica docente*. PAIDÓS.
- Foronda Torrico, J. M., Zubieta, F., & Lorena, C. (2007). LA EVALUACIÓN EN EL PROCESO DE APRENDIZAJE. *PERSPECTIVAS*.
- Gómez Arévalo, A. P. (2011). *redalyc.org*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27022351005>
- González, L. A. (26 de 12 de 2017). Obtenido de <https://insurgenciamagisterial.com/consideraciones-sobre-la-evaluacion-del-desempeno-docente-reflexiones-desde-el-salvador/>
- González., L. A. (26 de 12 de 2017). Obtenido de <https://insurgenciamagisterial.com/consideraciones-sobre-la-evaluacion-del-desempeno-docente-reflexiones-desde-el-salvador/>
- Harper, k., & Lynch, M. (1992). *Planificacion Estrategica de Personal y optimizacion de plantillas*.
- IRMA YAMILETH, A. V. (2020). Roles del director. En D. E. IRMA YAMILETH ABELINO VÁSQUEZ, *EL ROL DEL DIRECTOR EN LA ADMINISTRACIÓN PEDAGÓGICA DE LOS ESCOLARES: COMPLEJO EDUCATIVO JUAN DE DIOS DEL CID EN ELMUNICIPIO DE TURÍN Y CENTRO ESCOLAR GENERAL FRANCISCO MENÉNDEZ, MUNICIPIO DE ATIQUIZAYA, DEPARTAMENTO DE AHUACHAPÁN, EL SALVADOR C.A* (págs. 27-29). Santa Ana.
- Leiva, M., & Vasquez, C. (2019). *LIDERAZGO PEDAGÓGICO: DE LA SUPERVISIÓN*. Obtenido de https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-45652019000200225
- Martinez, C. (2016). *Evaluación del desempeño docente en la educación publica salvadoreña*. San Salvador.

- Mckinsey, c. (2007). *Cómo hicieron los sistemas los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos*. Mckinsey Compañía.
- Mendoza, R. (2009). Ley en materia de educación. En R. Mendoza. San Salvador: Editorial Juridica Salvadoreña.
- MINED. (2008). *NORMATIVA DE FUNCIONAMIENTO*. San Salvador: Imprenta Nacional.
- MINEDUC. (2007). *MINEDUC. (2007). Evaluación de Desempeño Manual para la Elaboración y Evaluación de Compromisos*. Santiago de Chile. Santiago, Chile: Quebecor World S.
- MINEDUCYT. (2008). *Guia para la elaboración o revisión del proyecto educativo institucional*. Obtenido de educrea.cl: https://educrea.cl/wp-content/uploads/2015/12/DOC-gestion_escolar2.pdf
- MINEDUCYT. (2022). (Mineducyt, Editor)
- MINEDUCYT. (2022). (D. d. Infraestructura, Editor) Obtenido de file:///C:/Users/MINEDUCYT/Downloads/PEI_MINDEL_2020-2024_Aprobado_022021_LAIP.pdf
- MINEDUCYT. (2022). (Mineducyt, Editor)
- MINEDUCYT. (2022). *Crece y Aprende Juntos*. Obtenido de Crece y aprende Juntos: <https://www.mined.gob.sv/jdownloads/birf/PPPI%20-%20PaIn%20de%20Participaci%C3%B3n%20de%20Partes%20Interesadas%20-%2020221202.pdf>
- MINEDUCYT. (20 de 06 de 2023). *minedupedia*. Obtenido de <http://minedupedia.mined.gob.sv/doku.php?id=historia>
- Ministerio de educación, C. (septiembre de 2003). *Mineducacion.gov.co*. Obtenido de Manual de la evaluación de desempeño.
- Morantes, A., & Sajami, J. (2020). *Los componentes didácticos en la práctica pedagógica de los profesores de educación inicial*. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/64989/Morante_SAM-Sajami_PJV-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ortiz, A., & Panameño. (2019). *Evaluación del desempeño profesional docente en la calidad de la enseñanza*. San Salvador .
- ORTIZ, D. A. (2019). *EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL DOCENTE Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD DE LA ENSEÑANZA QUE IMPARTEN LOS DOCENTES EN LAS CUATRO ASIGNATURAS BÁSICAS DEL TERCER CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA DE LOS CENTROS ESCOLARES PÚBLICOS DE LOS DEPARTAMENTOS DE SAN SALVA*. San Salvador.
- Ortiz, M., Arevallo, W., & Panameño, S. (2019). "Evaluación del desempeño profesional docente en la calidad de la enseñanza que imparten los docentes en las cuatro asignaturas básicas de los centros escolares públicos de los departamentos de San Salvador, La Libertad y Chalatenango, durante el año 201." *Evaluación del desempeño profesional docente en la*

calidad de la enseñanza que imparten los docentes en las cuatro asignaturas básicas de los centros escolares públicos de los departamentos de San Salvador, La Libertad y Chalatenango, durante el año 201. Universidad de El Salvador, San Salvador.

- Pacheco Cardoza, R. B., & Joao, O. P. (2012). *ufg.edu.sv*. Obtenido de <https://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/8311/1/La%20formaci%C3%B3n%20de%20docentes%20en%20El%20Salvador%20retos%2C%20problemas%2C%20posibilidades.pdf>
- Palacios, C. G. (2013). *Caracterización de la comunicación pedagógica en la interacción docente-alumno*.
- Palomino, F. (2012). Obtenido de El desempeño docente y el aprendizaje de los estudiantes de la unidad académica de estudios generales de la universidad San Martín de Porres: https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/1693/Palomino_zf.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- PNUD. (2013). *Informe sobre desarrollo Humano 2013*. Obtenido de <https://www.aecid.sv/wp-content/uploads/2013/11/Informe-PNUD-IDHES-2013.pdf>
- Pogrebinschi, T. (2017). *LATINNO*. Obtenido de <https://www.latinno.net/es/case/9023/>
- Quispe, M. (2020). La gestión pedagógica en la mejora del desempeño docente. *Revista de investigación Valdiviana: ISSN:1995-445x*, 7-14.
- Reymers, F. (1995). La Educación en El Salvador de cara al siglo XXI: desafíos y oportunidades. *La Educación en El Salvador de cara al siglo XXI: desafíos y oportunidades*. Uca, San Salvador.
- Romero, P. (2023). *Cuales son los seis momentos de una práctica pedagógica*. Obtenido de <https://youtu.be/BApV9spqWSU>
- Shulmeyer, A. (2002). *Estado actual de la evaluación docente de la evaluación docente en trece países de América Latina*. Obtenido de <https://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/3092/30.%20Estado%20actual%20de%20la%20evaluaci%C3%B3n%20docente%20EN%202013%20PA%C3%8dSES%20DE%20AM%C3%89RICA%20LATINA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Tantaleán, L. V. (2016). *El Monitoreo Pedagógico en el Desarrollo Docente*. Obtenido de Pangea.org: <http://www.pangea.org/dim/revista.htm>
- Tejada, F. J. (2022). *Revista de la Universidad de Granada*. Obtenido de Revista De Currículo Y Formación Del Profesorado: <https://doi.org/10.30827/profesorado.v26i3.21322>
- Tejedor, F. J. (2012). Evaluación del Desempeño Docente. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*.
- UNESCO. (2005). *Educación para todos. El imperativo de la calidad*. Francia: Ediciones Unesco.
- UNESCO. (2007). *EVALUACION DEL DESEMPEÑO Y CARRERA PROFESIONAL DOCENTE*. Santiago de Chile: Andros impresores.

Unir. (2022). *mexico.unir.net*. Obtenido de La evaluación de la práctica docente: importancia y cómo implementarla: <https://mexico.unir.net/educacion/noticias/evaluacion-practica-docente/>

Valdés, D. H. (2000). La evaluación del desempeño del docente: un pilar del sistema de evaluación de la calidad de la educación en Cuba., (pág. 17). La Habana.

Vila, O., & Nuñez, E. (abril de 2020). *La practica pedagogica con enfoque prospectivo en el sistema de escuelas del partido*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442020000200165

Zuleyma Rodríguez, K., & Rivera, N. E. (2021). *La desigualdad y su influencia sobre la calidad educativa*. Obtenido de jurisprudencia.ues.edu.sv: <http://aequus.jurisprudencia.ues.edu.sv/files/2021/rrii/2.pdf>