



Universidad Pedagógica Experimental Libertador
Vicerrectorado de Investigación y Postgrado
Instituto Pedagógico “Rafael Alberto Escobar Lara”
Subdirección de Investigación y Postgrado

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE Y SATISFACCIÓN LABORAL EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS ADVENTISTAS

Autora: Ana Da Rocha

darochaanita69@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0002-4495-8643>

*Asociación Venezolana Centro Sur de los Adventistas del Séptimo Día
Maracay – Aragua. Venezuela*

PP. 176-196





EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE Y SATISFACCIÓN LABORAL EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS ADVENTISTAS

Autora: Ana Da Rocha

darochaanita69@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0002-4495-8643>

*Asociación Venezolana Centro Sur de los Adventistas del Séptimo Día
Maracay – Aragua. Venezuela*

Recibido: Septiembre 2024

Aceptado: Enero 2025

Resumen

Este artículo explora la urgencia de un Sistema de Evaluación del Desempeño Docente (SEDD) para instituciones educativas adventistas, crucial en la gestión educativa. La investigación, se tipifica como un proyecto especial, sustentado en investigación de campo, de carácter descriptivo, en el marco del paradigma postpositivista, donde el grupo de estudio estuvo conformado por 14 miembros de la comunidad educativa de la Unidad Educativa Colegio Adventista “Ricardo Greenidge” (UECARG). El análisis de la información permitió concluir que existe la necesidad de diseñar el SEDD, siendo factible en tres categorías de desempeño para el diseño del SEDD: componente humano, administrativo y utilidad. Se planteó una estructura de un SEDD donde se consideraron elementos gerenciales y de gestión para procurar la sistematicidad, periodicidad, aplicabilidad y acompañamiento del mismo. Dada la factibilidad, se recomienda su implementación en las instituciones educativas Adventistas para optimizar la calidad impartida en estos centros de enseñanza.

Palabras clave: Desempeño docente, evaluación, instituciones educativas adventistas, satisfacción laboral.

EVALUATION OF TEACHER PERFORMANCE AND JOB SATISFACTION IN ADVENTIST EDUCATIONAL INSTITUTIONS

Abstract

This article explores the urgency of a Teacher Performance Evaluation System (TPES) for Adventist educational institutions, which is crucial for educational management. The





research, classified as a special project, was based on field research of a descriptive nature within the post-positivist paradigm. The study group consisted of 14 members of the educational community of the "Ricardo Greenidge" Adventist Educational Unit (UECARG). The analysis of the information led to the conclusion that there is a need to design the TPES, which is feasible in three performance categories for its design: human, administrative, and utility components. A TPES structure was proposed, considering managerial and management elements to ensure its systematicity, periodicity, applicability, and support. Given its feasibility, the implementation of this TPES in Adventist educational institutions is recommended to optimize the quality imparted in these learning centers.

Key words: Teacher performance, evaluation, Adventist educational institutions, job satisfaction.

Problemática

En los últimos años se ha tomado conciencia de manera progresiva de la necesidad de aplicación de los principios gerenciales en las organizaciones educativas, así como de la importancia del desempeño eficiente de las funciones gerenciales por parte del personal directivo y de coordinación, para su buen funcionamiento.

No obstante, es importante tener en consideración que las instituciones educativas, si bien pueden considerarse desde la perspectiva gerencial como organizaciones, poseen un conjunto de características particulares en cuanto a su funcionamiento, finalidad social y capital humano (estudiantes y docentes), que requieren ser consideradas en su gerencia. (Murillo y Román, 2008).

En este contexto, aunque en las organizaciones educativas los profesores realizan una multiplicidad de funciones de orden pedagógico y administrativo, la gestión escolar se ha convertido en un eje fundamental de las instituciones educativas.

Esta función es muy variada, y el proceso de aprendizaje gana profundidad a través de experiencias de los discentes y profesores, enmarcadas en una serie de requerimientos



técnicos, legales y administrativos que no deben dejarse de lado, si se quiere conservar la calidad del hecho educativo.

Como encargado directo de la educación de los jóvenes en las aulas, el maestro se erige como uno de los pilares fundamentales del sistema educativo. Es por esta razón que, la evaluación de su desempeño según Saravia y López (2008), adquiere particular importancia en el ámbito gerencial, pues se constituye en una vía de mejoramiento personal y profesional que brinda al docente y a la institución la oportunidad de optimizar sus funciones, cuando dicha evaluación trasciende el ámbito meramente formal y se convierte en una fuente de insumos para superar las debilidades detectadas y potenciar las fortalezas observadas, ofreciéndole la oportunidad de mejorar su praxis pedagógica y contribuir al perfeccionamiento de la institución en la cual se desempeña.

En su acepción más amplia, la gerencia educacional puede definirse según Castañeda y Castañeda (2007), como el proceso dirigido a planificar, organizar, supervisar, controlar y evaluar el trabajo de una organización educativa independientemente del nivel o modalidad del sistema educativo al cual pertenezca. Este proceso gerencial abarca no sólo la consideración del manejo y cumplimiento de los aspectos administrativos, sino también, de las diversas actividades propias de la educación.

Una de las actividades fundamentales y definitorias de las organizaciones educativas, es precisamente la docencia. Para entender la enseñanza, es clave considerar el entorno donde ocurre. Factores como la visión de cada escuela, el grado de estudios y las circunstancias sociales, ambientales y culturales que la moldean. Por eso, es vital definir cómo evaluar el trabajo de los profesores de manera justa para todos.

En este orden de ideas, Garrido y Fuentes (2008), al hacer referencia a la Evaluación del Desempeño Docente (EDD), sostienen que, esta actividad constituye uno de los aspectos que por lo menos en teoría, debería ser utilizada por las organizaciones para conocer el funcionamiento y la calidad del trabajo realizado por su capital humano. Razón por la cual, este elemento es considerado un factor de particular importancia en los





procesos gerenciales de planificación, supervisión, dirección y control en las instituciones educativas.

De acuerdo a lo suscrito por la UNESCO (2006), el desarrollo de sistemas de evaluación del desempeño docente (SEDD) desde las organizaciones rectoras de la educación en cada país, es una de las preocupaciones de los sistemas educativos a nivel de América Latina, así como una urgente necesidad de establecer escalafones docentes y sistemas de evaluación externa, que animen a los educadores a desarrollar mejor su trabajo y a ser recompensados por ello.

Desde esta perspectiva, la EDD, se convierte en un reto de especial importancia para los gerentes educativos de nuestro país, tanto en el sector público como privado; pues además de ser una de las funciones que debería ejercer el gerente educativo; se constituye en una de sus herramientas para la toma de decisiones organizacionales relacionadas con la promoción, ascenso y gestión del talento humano. Además de proporcionar información de interés para la definición de objetivos y el establecimiento de metas institucionales que coadyuven al logro y consolidación de su misión, visión y valores en la organización.

En el caso particular de Venezuela, la situación no difiere del escenario descrito con anterioridad, pues la EDD se ha convertido en la mayoría de los casos en una iniciativa institucional, sobre todo en las instituciones privadas interesadas en el mejoramiento de la calidad de la educación que imparten.

En las condiciones mencionadas del párrafo anterior, en muchos casos, la EDD se ha visto, como una situación que puede mostrar o presentarse en el personal sentimientos inadecuados o de inconformidad entre ellos y los gerentes que la realizan, esto se puede inferir que es producido por los métodos o sistemas que utilizan para realizar dicha evaluación.

El manejo actual del talento humano en las instituciones educativas evidencia la existencia de diversas fallas desde la perspectiva gerencial que influyen en la





productividad de las mismas; siendo una de ellas, precisamente la referida a la evaluación del desempeño docente. Para lograrlo es necesario generar iniciativas dirigidas a promover el desarrollo de las acciones orientadas que satisfagan no sólo las necesidades particulares de las organizaciones educativas y del capital humano, sino que se conviertan en fuente de información confiable para el desempeño de las labores gerenciales y el mejoramiento continuo de la organización educativa en el cual le corresponda aplicarse.

Tal es el caso de la Unidad Educativa Colegio Adventista “Ricardo Greenidge” (UECARG), ubicado en la Av. Principal de El Paraíso, perteneciente a la Asociación Venezolana Central de los Adventistas del 7mo día, y adscrita al Distrito Escolar 3 de la Zona Educativa del Distrito Capital, en Venezuela. Es importante señalar que, si bien es cierto que dicha organización, cumple con todas las normas legales para su funcionamiento, también se encuentra adscrita desde el punto de vista denominacional (por su pertenencia a los adventistas del 7mo día), al Departamento de Educación de la Asociación Venezolana Central de los Adventistas del 7mo día, el cual abarca la zona metropolitana de Caracas. Departamento que se encarga de la supervisión, control y evaluación del cumplimiento de las directrices relacionadas con la filosofía de la educación adventista y que funciona a su vez como el órgano rector de las mismas.

De acuerdo a la información preliminar recabada por la autora del presente artículo, a través de una entrevista realizada al Jefe del Departamento de Educación Prof. Alcibiades Manrique (entrevista personal, septiembre 5 de 2020), este señaló que de acuerdo a los datos existentes en su despacho, los gerentes educativos de la UECA realizan “algún tipo de evaluación docente ya que hacen reconocimientos”, sin embargo, no pudo precisar con claridad los criterios ni técnicas utilizados para tal fin.

Asimismo, la autora del presente artículo pudo evidenciar de forma palpable que, a partir de su experiencia como ex docente de aula en dicha organización educativa, si bien es cierto que durante su permanencia en ella recibía una supervisión al año, esta tenía como finalidad recabar la información requerida para hacer el reconocimiento del docente destacado del año.





La experiencia vivida y la situación planteada por el Jefe del Departamento de Educación, llevó a la investigadora a recabar información a través de entrevistas y conversaciones informales con diversos miembros del personal de la institución educativa en estudio, los cuales manifestaron que los principales síntomas que evidencian la presencia de una situación problemática sobre el particular son: (a) la falta de compromiso laboral y ético de los docentes; (b) el poco sentido de pertenencia hacia la institución; (c) la crítica de los docentes hacia los criterios utilizados por el personal directivo; (d) las discrepancias entre los directivos y docentes sobre la visión de lo que es un desempeño docente de calidad; (e) la importancia asignada por el personal directivo a la dimensión administrativa del trabajo docente; (f) la indiferencia de los docentes en relación a los cambios de la política educacional y (g) la insatisfacción ante los estilos y métodos de evaluación del desempeño como parte de las labores de EDD.

Los síntomas descritos resultan particularmente preocupantes, sobre todo si se toma en consideración la opinión de Cadenas y León (2007), quienes indican que la evaluación del desempeño 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, pues esa evaluación es una medida normativa del logro de los resultados esperados y la capacidad de satisfacer las necesidades de cada integrante del sistema educativo.

Es por ello, que se hace importante generar acciones concretas que estén dirigidas al abordaje del problema planteado con el fin de contribuir al mejoramiento de las organizaciones educativas adventistas a partir del caso estudiado, con el fin de proponer un SEDD que tome en consideración los elementos que permitan la justa valoración del desempeño docente.

Consciente de la importancia de ofrecer aportes de interés que permitan dar respuesta oportuna a la problemática existente en relación con la EDD, se planteó *proponer un Sistema de Evaluación del Desempeño docente dirigido a UECA "Ricardo Greenidge" como institución educativa adventista perteneciente a la Asociación Venezolana Central.*





En los últimos años, la evaluación del desempeño docente se ha perfilado como uno de los temas de importancia en el contexto de la gerencia educacional. En este sentido, Murillo (2007), desarrolló una investigación titulada *Evaluación de la Práctica Docente. Una revisión desde España*. Cuyo objetivo principal estuvo orientado a determinar el estado del arte de la evaluación del desempeño docente en España, quien plantea que la evaluación de la práctica docente se debe realizar en relación con las actividades propias de su ejercicio profesional, dejando claro lo que se espera de él, con la finalidad de mejorar su actuación.

Desde esta perspectiva, Smitter (2008), desarrolló una investigación cuyo título fue *Lineamientos para la Autoevaluación del Desempeño Docente en las Funciones de Docencia, Investigación y Extensión en el Instituto Pedagógico de Miranda "José Manuel Siso Martínez"*, cuyo objetivo estuvo orientado a generar lineamientos para la autoevaluación docente a partir de las funciones básicas que deben cumplir los profesores universitarios de acuerdo a lo establecido en la normativa legal vigente.

Siguiendo esta línea de pensamiento, la autora de este estudio comparte la visión de que un sistema de evaluación bien implementado faculta al profesorado para involucrarse profundamente en los procesos que elevan tanto su investigación como su práctica pedagógica, impactando positivamente en la calidad educativa. Asimismo, promover la autoevaluación nutre el crecimiento individual del docente a través de la introspección y la autocrítica constructiva sobre su labor y evolución profesional.

Marco Teórico

La Evaluación del Desempeño Docente

Al indagar sobre la definición del término *evaluación del desempeño*, se encuentran un sinnúmero de planteamientos que nos permiten acercarnos a su conceptualización y comprender su importancia como proceso de fortalecimiento de la estructura administrativa de la organización educativa. La evaluación del desempeño ha sido conceptualizada por varios especialistas en administración de recursos humanos. Es así



como Chiavenato (2006), la concibe como un sistema dinámico de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo que no debe reducirse al simple juicio del jefe, sino que requiere establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

Para Bretel (2002), la evaluación del desempeño es un proceso, formativo y sumativo a la vez, de construcción de conocimientos a partir de los desempeños docentes reales, con el objetivo de provocar cambios en ellos, desde la consideración axiológica de lo deseable, lo valioso y el deber ser del desempeño docente.

Como puede observarse, en las distintas definiciones presentadas, uno de los elementos caracterizadores de la Evaluación del Desempeño Docente (EDD), es precisamente su carácter de proceso, así como la necesidad de considerar las potencialidades del participante y el respeto a los valores inmersos en el proceso.

Para Chipana (s/f), los principales beneficios de un sistema de EDD adecuado a las necesidades del contexto y de la población objeto son las siguientes: (a) *mejoramiento continuo del colectivo administrativo-docente* de cada organización educativa, al proporcionarles la posibilidad de iniciar un proceso de crecimiento constante a partir de la creación de un sistema de información gerencial que favorezca la satisfacción de las necesidades individuales y colectivas de los involucrados; (b) *los alumnos se verán favorecidos*, ya que esto impulsará notablemente la calidad de sus oportunidades de aprendizaje y sus logros académicos; (c) *ganancia para la institución que lo implementa*, pues permitiría generar una base de datos continua con información actualizada que le permita generar planes de formación adecuados a las necesidades específicas del personal docente de cada institución educativa.

En consideración de los argumentos previamente desarrollados, se infiere que, el objetivo primordial del Sistema de Evaluación del Desempeño Docente (SEDD) radica en la optimización cualitativa del ejercicio profesional de los educadores en los diversos niveles y modalidades que configuran el sistema educativo nacional y en los establecimientos donde desempeñan sus funciones. Siguiendo este hilo de pensamiento, Chipana (s/f)





menciona que, la evaluación del desempeño docente es la capacidad de impulsar, mediante la información que arroja, la creación de estrategias y acciones de apoyo y desarrollo profesional que sean relevantes y adaptadas a las circunstancias de cada profesor. Esto con el fin de alcanzar un mayor involucramiento del docente con las metas y objetivos institucionales, además de fomentar la responsabilidad que cada entidad educativa persigue como organización social.

Modelos de la evaluación de desempeño

En relación con los modelos de Evaluación del Desempeño Docente, diversos autores como Cadenas y León (2007) o como Garrido y Fuentes (2008) convergen en la identificación de cuatro enfoques principales, (a) un modelo que evalúa al docente en función de su *ajuste a un perfil ideal* de características y competencias; (b) un modelo que se enfoca en los *resultados del aprendizaje* de los estudiantes como indicador del desempeño del profesor; (c) un modelo que analiza las *conductas y prácticas del docente en el aula* consideradas relevantes para el éxito estudiantil; y (d) un modelo de *práctica reflexiva*, donde la evaluación se concibe como una herramienta para el desarrollo profesional y la mejora continua, más que para fines de control administrativo como despidos o ascensos.

Métodos de la evaluación de desempeño

Por su parte, Toro (2009) señala que, entre los métodos de evaluación del desempeño, destaca el *gráfico de ponderación*, ampliamente empleado en las escalas de calificación. Este método visualiza cada cualidad o característica a evaluar a través de una línea o escala, permitiendo al supervisor señalar el grado en que el evaluado manifiesta dicho atributo.

Adicionalmente, para la valoración del desempeño organizacional, el autor señala la pertinencia del método de *lista de comprobación*, donde el evaluador considera los elementos de una lista predefinida que describe comportamientos o aspectos del desempeño del empleado.



Filosofía de la Educación Adventista

Según Knigh (2002), los Adventistas tienen un enfoque muy particular a la hora de mirar la filosofía educativa y la presenta en tres disciplinas; la epistemológica, la axiológica y la metafísica. En lo *epistemológico*, la Biblia es la fuente más importante de conocimiento y de autoridad, lo que implica que Dios es el creador y sustentador del universo, que Él creó a los seres humanos perfectos, a su imagen y con las facultades de pensar, elegir y realizar interpretaciones correctas de la Biblia.

En lo *axiológico*, los postulados se derivan de la Biblia, la cual en su sentido último, es una revelación del carácter y los valores de Dios; y finalmente, en lo *metafísico*, los adventistas creen que, el universo es una creación divina, que opera de acuerdo a leyes consistentes, un universo inteligente y ordenado señala una inteligencia última, en nuestro caso, un Dios Creador.

Es así como, la educación adventista se concibe como un medio por la que los seres humanos restauran su relación original con Dios. En este sentido, el hogar, la escuela y la iglesia, en unión, trabajan conjuntamente para preparar al estudiante para ser ciudadanos responsables en este mundo y llegar a ser ciudadanos del mundo venidero. Por ende, mucho más allá del mero conocer académico, la institución promueve el desarrollo equilibrado basado en la integralidad del ser, espiritual, intelectual, física y socialmente.

La educación adventista, se extiende en más tiempo que la eternidad. Ven en una vida de fe en Dios, estimula el desarrollo de pensadores independientes en vez de meros reflectores del pensamiento del demás; promueve un espíritu de servicio al prójimo motivado por el amor, sin la motivación de ambición egoísta; fomenta el desarrollo del máximo potencial de cada individuo, White (1963).

Para White (2005), la labor docente en nuestras instituciones educativas implica una significativa responsabilidad. Se espera que, los maestros encarnen, tanto en su discurso como en su conducta, los valores que aspiran a inculcar en sus estudiantes, que es desarrollar individuos con principios religiosos y rectitud moral. Más allá de la





instrucción científica, la formación que recibirán, busca cultivar su autonomía ética, orientar sus esfuerzos hacia principios cristianos y capacitarlos para participar activamente en iniciativas de su fe.

El esfuerzo primordial del maestro y el propósito constante deben ser ayudar a los alumnos a que entiendan esos principios y mantengan esa relación con Cristo, que los convierta en una fuerza rectora en su vida. El maestro dedicado a alcanzar este objetivo es, en verdad, un colaborador con Cristo y con Dios. Las escuelas adventistas van más allá de formar buenos ciudadanos y respetuosos de la ley; su enfoque también está en cultivar cristianos fieles y con principios sólidos, lo que se refleja en su lema *Educar es redimir* (Knigh, 2002).

Organizaciones que aprenden

La propuesta de un SEDD, toma como referente teórico los elementos asociados a las *organizaciones que aprenden*, propuestos por Senge (1999). En este sentido, cabe acotar que la puesta en práctica del aprendizaje de las organizaciones es relativamente nueva y se le han sumado numerosos antecedentes, disciplinas y orientaciones. La forma como una organización trabaja se debe a las formas de trabajar de su gente. Resulta innegable que los desafíos que enfrentan las organizaciones se ven directamente afectados por las estructuras de pensamiento predominantes y la naturaleza de las interacciones que se desarrollan en todos los niveles de su entramado.

A juicio de la autora, las instituciones educativas no son meramente un punto de encuentro para profesores y estudiantes; las organizaciones educativas deben considerarse como sistemas sociales con sus distintas estructuras y ritmos que van más allá de los individuos y grupos que las constituyen. Desde este punto de vista, es importante señalar que, las organizaciones que aprenden, de acuerdo con las experiencias de desarrollo en las instituciones educativas en América Latina, son un ejemplo de los centros educativos exitosos que tienen vida institucional, comunidad de profesionales cohesionados, clima humano, y que incrementan la vinculación de alumnos y profesores con los padres de familia y la comunidad local en procesos significativos para todos. Todo



ello se puede lograr aplicando las disciplinas que plantea Senge (1999) y que se mencionan a continuación; (a) dominio personal; (b) modelos mentales; (c) visión compartida; (d) aprendizaje en equipo y (e) pensamiento sistémico.

Como puede observarse, la evaluación del desempeño docente y por ende la existencia de un SEDD, es un elemento de vital importancia en el ámbito de las organizaciones que aprenden, pues a partir de su implementación efectiva y de la obtención de la información relevante para la documentación de las decisiones gerenciales y el emprendimiento de las acciones requeridas para optimizar los procesos gerenciales dentro de la institución, podrían crearse los espacios sociales dirigidos a generar la sinergia necesaria para incorporar de manera progresiva las características propias de una organización que aprende.

Metodología

Por sus características, el presente estudio se tipificó como un proyecto especial, enmarcado en paradigma postpositivista o naturalista, sustentado en un trabajo de campo y con fines descriptivos y propositivos. En este contexto la UPEL (2011), define el proyecto especial como aquella investigación que “lleven a creaciones tangibles, susceptibles de ser utilizadas como soluciones a problemas demostrados o que respondan a necesidades o intereses de tipo cultural” (p. 22), de igual manera la UPEL (ob. cit), define la investigación de campo como “El análisis sistémico de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos o predecir su ocurrencia” (p. 5).

En cuanto al nivel de la investigación, este estudio será de carácter descriptivo. Al referirse a los estudios descriptivos, Hernández, Fernández y Baptista (2006), sostienen que, una de las funciones principales de la investigación descriptiva es especificar las propiedades, características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta al análisis, lo cual permita acercarse lo más posible a la comprensión de las partes, categorías o clases y entender su funcionamiento, siendo en el caso que nos ocupa la evaluación del desempeño docente.





A los efectos del presente investigación el grupo de estudio fue seleccionado de manera no probabilística y estuvo conformado por un total de catorce (14) personas; dos (2) miembros del personal Directivo; dos (2) miembros de la Comunidad de Padres y Representantes y diez (10) miembros del personal docente, pertenecientes a una de las instituciones educativas adventistas adscritas a la Asociación Venezolana Central de los Adventistas del Séptimo día.

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos con atención en lo planteado por Hernández, Fernández y Baptista (2006), fueron la entrevista y el grupo focal, como instrumentos se emplearon un guion de entrevista, la matriz de análisis y una grabadora de cámara de video.

El procedimiento utilizado para el desarrollo del presente estudio se realizó por medio de cuatro fases. En la Fase 1, la elaboración del guion de entrevista para el desarrollo del grupo focal; en la fase 2 la selección del grupo de estudio y la convocatoria a participar en el grupo focal; en la fase 3, el desarrollo del grupo focal, el análisis de la información del grupo focal y por último; en la fase 4, el diseño de la *propuesta del Sistema de Evaluación del Desempeño Docente*. Con los resultados obtenidos de la realización de los grupos focales, se procedió al diseño de la propuesta, tomando como base de la misma, los criterios de evaluación del desempeño resultante del consenso obtenido del cruce y consulta de la información proporcionada por todos los miembros que conforman el grupo participante.

Al hacer referencia al proceso de análisis de los resultados, Martínez (1998), sostiene al referirse a su complejidad que "... la categorización, el análisis y la interpretación de los contenidos no son actividades mentales separables" (p. 69). El procedimiento y técnicas de análisis de resultados utilizados para el tratamiento de la información fueron eminentemente cualitativas, para ello se actuó con base en lo sugerido por Martínez (1998), el cual recomienda seguir el siguiente procedimiento: (a) transcripción de la información a partir de las grabaciones realizadas; (b) división de los contenidos en porciones o unidades temáticas; (c) categorización a partir del análisis de la información disponible en los cuadros de texto; (d) unión de categorías similares y



reestructuración; (e) elaboración de mapas síntesis y finalmente, (f) establecimiento de la unidad de análisis.

Presentación, análisis y discusión de resultados

En esta sección se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del grupo focal, cuyo propósito fundamental fue recabar la información sobre los procedimientos utilizados por los gerentes de la UECARG para la evaluación del desempeño docente, la factibilidad de un SEDD y los aspectos que deben tomarse en consideración para la propuesta de un SEDD, dirigido a la UECARG.

Componente del SEDD

En este sentido la propuesta se orienta hacia la concepción de un instrumento que como proceso permita dentro del sistema evaluar el desempeño de ese maestro como centro de la calidad tanto del aprendizaje como del sistema en general. Después del análisis de las categorías y subcategorías, se pudo extraer un mapa síntesis que dio como resultado los componentes que integran nuestro sistema de evaluación, dentro de cada componente se encuentran los aspectos resaltantes de las aplicación del grupo focal, dichos componentes son descritos a continuación.

Componentes Humanos, integrado por profesores, alumnos, directivos, sociedad de padres y representantes y miembros de la comunidad; *Componentes Administrativos*, conformados por las instancias administrativas, los recursos, el capital humano, el uso de los resultados, los instrumentos utilizados y los procedimientos, dentro de este último se toman en cuenta la periodicidad, la sistematicidad, el tiempo y los encargados de llevarlo a cabo. *La Utilidad*, la cual tiene que ver con la funcionalidad, los incentivos, la motivación, al acompañamiento pedagógico, los programas de formación y actualización, entre otros.

En resumen la propuesta del sistema de evaluación del desempeño docente surge de la interrelación entre los tres componentes, derivados del análisis de los resultados, en donde se toma en cuenta cada componente y los aspectos que conforman a cada uno,





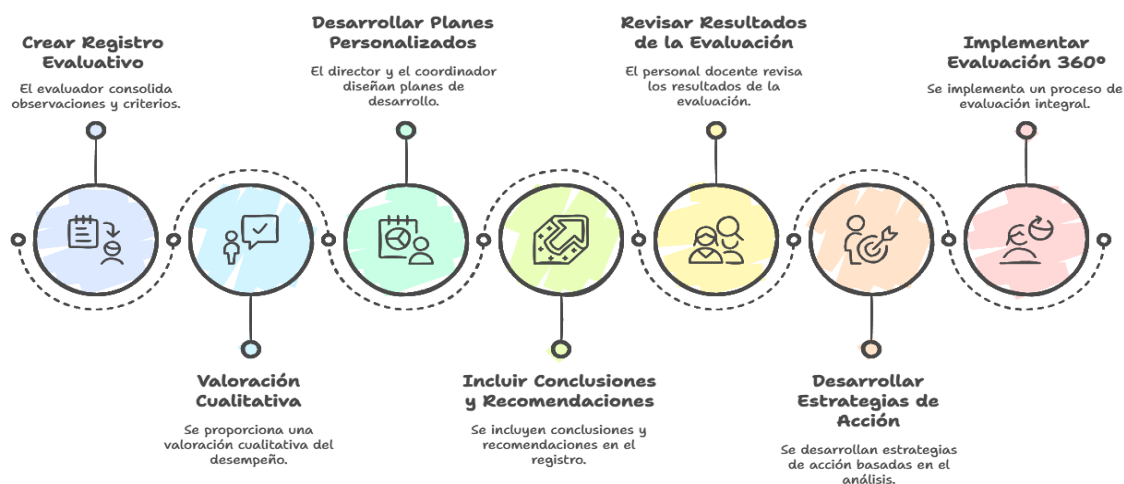
impulsar el perfeccionamiento o la valoración del desempeño de directivos, profesores, alumnos y sus representantes. La información se obtiene considerando diversas ópticas, incluyendo la autoevaluación del propio personal docente.

Según Chiavenato (2006), la evaluación de 360° se concibe como un sistema integral para valorar tanto la actuación de un individuo en su puesto actual como su potencial de crecimiento profesional. Para este autor, la Evaluación del Desempeño constituye una herramienta directiva esencial, inherente a la función administrativa.

Es una manera sistematizada de obtener opiniones, de diferentes personas, respecto al desempeño de un docente, permite que se utilice de muy diferentes maneras para mejorar el desempeño maximizando los resultados integrales de las instituciones educativas. Considerando lo antes descrito, en la figura 2 se puede apreciar la Estructura del Sistema de Evaluación del desempeño docente propuesta.

Figura 2

Estructura del Sistema de Evaluación del desempeño docente



Fuente: Autora

Dentro del ciclo anual de evaluación docente, la *confección del registro evaluativo* emerge como una fase instrumental. En esta etapa, el evaluador consolida las



observaciones y criterios relativos al desempeño profesoral, enmarcados en las dimensiones e indicadores previamente definidos para el año escolar. Este trabajo se materializa en una *valoración de naturaleza cualitativa*, articulada mediante un lenguaje conciso y accesible, adoptando un estilo directo que *respeto la singularidad de cada docente evaluado*. Un principio metodológico fundamental reside en la mitigación de un ambiente de tensión, dado su potencial para inducir reacciones de disconformidad en el colectivo docente.

El registro de evaluación individualizado faculta a la dirección y coordinación académica para *la formulación de planes de desarrollo profesional alineados con los resultados del desempeño* y los estándares de calidad educativa de la institución. La elaboración anual de este registro subraya su rol en el seguimiento longitudinal y la planificación estratégica.

Adicional a la valoración de los indicadores específicos, el registro incorpora *conclusiones y recomendaciones personalizadas*. Las conclusiones deben ofrecer una síntesis comprensiva de los aspectos nodales del ejercicio profesional docente, explicitando tanto fortalezas como áreas de mejora.

Las recomendaciones, por su parte, trascienden la mera identificación de carencias, buscando catalizar la implementación de acciones orientadas al perfeccionamiento continuo. Es relevante destacar *que el docente también participa activamente en el proceso*, expresando su parecer y nivel de acuerdo con la evaluación realizada.

Tras la validación de los resultados evaluativos, se convoca al cuerpo docente para un análisis consensuado de los logros y las principales limitaciones que inciden en la calidad de la educación institucional. Este análisis colaborativo constituye la base para el *diseño de estrategias de intervención* dirigidas a la resolución de los desafíos identificados.



Conclusiones

La implementación del SEDD, concebido como un ciclo reflexivo de mejora continua del ejercicio docente, es una necesidad del cuerpo docente. Y se espera que contribuya a un incremento en la motivación intrínseca hacia la labor educativa y una sinergia entre el desarrollo profesional, el perfeccionamiento pedagógico y la investigación de la propia práctica.

Para optimizar la implementación del sistema de evaluación del desempeño docente en los planteles adventistas, la Coordinación debe implementar programas de capacitación dirigidos a las unidades educativas sobre el uso de los instrumentos de evaluación. Asimismo, es crucial sensibilizar a los directores mediante plenarias acerca de la relevancia de estos instrumentos.

Adicionalmente, las evaluaciones y supervisiones deben adoptar un carácter continuo y sistemático, integrando los resultados de los instrumentos aplicados por cada instancia, con el propósito de ofrecer recomendaciones pertinentes que contribuyan a la mejora de la calidad del desempeño. Finalmente, en atención a las áreas de mejora identificadas en los instrumentos de evaluación tras su revisión, las autoridades educativas deben organizar cursos de capacitación para el personal directivo, fomentando su participación activa, constante y permanente en el proceso de optimización de dichos instrumentos.

Referencias

- Bretel, L. (2002). *Consideraciones y propuestas para el diseño de un sistema de evaluación del desempeño docente en el marco de una redefinición de la carrera magisterial*. <https://goo.su/1W4fPBX>
- Cadenas, M. y León, A. (2007). Desempeño Docente: Características y Métodos para Evaluar. *Ágora*, 10 (20), 57-72. <https://goo.su/vjC4iT>
- Castañeda, G. y Castañeda, R. (2007). Gerencia de Investigación: Criterios Gerenciales Aplicados a la Investigación. *ORBIS Revista Científica Ciencias Humanas*, 2(6), 18-47. <https://www.redalyc.org/pdf/709/70920603.pdf>





- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Séptima Edición: McGraw-Hill, Interamericana
- Chipana, D. (s/f). *Evaluación del Desempeño Docente*. [material mimeografiado]
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación* (5a ed.). México: McGraw-Hill, Interamericana.
- Garrido, O. y Fuentes P. (2008). La Evaluación Docente. Un Aporte a la Reconstrucción de Prácticas Pedagógicas Más Efectivas Gerencia de Investigación: Criterios Gerenciales Aplicados a la Investigación. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 1(2), 125-136. <https://doi.org/10.15366/riee2008.1.2.008>
- Knigh G., (2002). *Filosofía y Educación, una introducción a la perspectiva cristiana*. Miami: Asociación Publicadora Interamericana
- Martínez, M., (1998). *La investigación cualitativa etnográfica en educación: manual teórico-práctico*, 3ª edición. México: Trillas.
- Murillo, F. y Román, M. (2008). La Evaluación Educativa como Derecho Humano. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 1(1), 1-5. <https://revistas.uam.es/riee/article/view/4676/5113>
- Murillo, F. (2007). Evaluación del desempeño y carrera profesional docente. Una panorámica de América y Europa. Santiago de Chile: UNESCO. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*. 1(2), 203-207. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2789105>
- Saravia, L. y López, M. (2008). La Evaluación del Desempeño Docente. Perú, una Experiencia en Construcción. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 1(2), 75-91. <https://doi.org/10.15366/riee2008.1.2.005>
- Senge, P. (1999). *La Quinta Disciplina*. Argentina: Ediciones Granica.
- Smitter, Y. (2008). Lineamientos para la autoevaluación del desempeño docente en las funciones de docencia, investigación y extensión en el Instituto Pedagógico de Miranda "José Manuel Siso Martínez". *Revista de Investigación y Postgrado*, 23(3), 281-298. <http://historico.upel.edu.ve:81/revistas/index.php/revinpost/article/view/902>
- Toro, L. (2009). Modelo de Evaluación del Desempeño del Docente del Nivel de Educación Inicial como Gerente en el Aula. *Revista Electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social*, 4(6), 125-140. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2937209>



UNESCO (2006). *Evaluación del Desempeño y Carrera Profesional Docente: Un estudio comparado entre 50 países de América y Europa*. Chile: OREALC/UNESCO.
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000152934>

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2011). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales*. 5ta edición. Vicerrectorado de Investigación y Postgrado. Caracas: FEDUPEL.

White, E. (1963). *La Educación Cristiana*. Mountain View, California: Publicaciones Interamericanas

White, E. (2005). *Consejos para los maestros, padres y alumnos*. Avenue Doral, Florida: Asociación Publicadora Interamericana

Síntesis Curricular



Ana Da Rocha

Profesora de Educación Integral, egresada del Instituto Pedagógico de Caracas – UPEL. Lic. en Educación Matemática, egresada de la UNESR, Maracay. Diplomado en Docencia Universitaria y Talento Humano del Instituto Universitario Adventista de Venezuela-IUNAV. Magister en Gerencia Educativa, graduada del IPC-UPEL. Ejercí la docencia durante 17 años durante los cuales fui docente, coordinador de primaria, sub directora y directora de planteles privados. Actualmente me desempeño como Coordinadora del ministerio de niños y mujeres, personas con discapacidad y educación en la Iglesia Adventista del Séptimo Día con sede en Maracay.